

## DE BETEKENIS VAN INFORMATIE BIJ HET PERSONEELSBEHEER IN DE GLASTUINBOUW

Zicht op informatie; DOBI-rapport nr. 2

Januari 1995



SIGN: L28-128  
EX. NO. B  
MLV:

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)  
Afdeling Tuinbouw

556861

## REFERAAT

DE BETEKENIS VAN INFORMATIE BIJ HET PERSONEELSBEHEER IN DE GLASTUINBOUW; ZICHT OP INFORMATIE; DOBI-RAPPORT NR. 2

Alleblas, J.T.W.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1995

Onderzoekverslag 128

ISBN 90-5242-271-0

100 p., fig., bijl.

Onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer in de glastuinbouw en naar het rendement van een mondelinge enquête en workshop als kwalitatieve methode van onderzoek.

De analyse heeft betrekking op een aantal (sub)processen van de cluster Personeelsbeheer van het Informatiemodel Glastuinbouw. Aan de orde komen onder andere keuze van doelgroepen en wervingskanalen, selectie van kandidaten, arbeidsorganisatie, arbeidsovereenkomst, verbeterende maatregelen, oplossen personeelstekort en motivatiemogelijkheden.

Geconcludeerd wordt dat weinig informatie wordt vastgelegd en dat vaak in het hoofd opgeslagen informatie wordt gebruikt. Er wordt voor de oplossing van problemen een flexibele inzet van het personeel verwacht.

Voor succesvol informatie(technologie)beleid is een strategie vereist die is afgesteld op de diversiteit van behoeften van ondernemers. Op basis van hiatenprofielen kunnen speerpunten voor beleid worden vastgesteld.

Informatie/Personeelsbeheer/Wervingsproces/Arbeidsorganisatie/Motivatie-mix/  
Beleid/Doelstellingscomplexen/Hiatenprofielen

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Alleblas, J.T.W.

De betekenis van informatie bij het personeelsbeheer in de glastuinbouw / J.T.W. Alleblas. - Den Haag :

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO). - Fig. -

(Onderzoekverslag / Landbouw-Economisch Instituut

(LEI-DLO) ; 128)

ISBN 90-5242-271-0

NUGI 835

Trefw.: personeelsbeleid ; glastuinbouw.

---

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

# INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING	7
SUMMARY	15
1. INLEIDING	19
1.1 Achtergrond	19
1.2 Probleem- en doelstelling	19
1.3 Methode van onderzoek	20
1.4 Representativiteit en beperkingen	21
1.5 Opbouw van het rapport	22
2. INFORMATIE BIJ HET PERSONEELSBEHEER	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Beslissen tot werven	24
2.3 Werven personeel	26
2.3.1 Kiezen doelgroep wervingsproces	26
2.3.2 Kiezen wervingskanaal	28
2.3.3 Selecteren kandidaat	30
2.3.4 Evalueren wervingsproces	32
2.4 Inventariseren personeelszaken	32
2.4.1 Evalueren arbeidsorganisatie	32
2.4.2 Bijstellen/beëindigen arbeidsovereenkomst	35
2.4.3 Vaststellen verbeterende maatregelen	37
2.4.4 Bijstellen personeelstekort/-overschot	
korte termijn	38
2.4.5 Bepalen verdiensten	41
2.5 Motiveren personeel	42
2.5.1 Inleiding	42
2.5.2 Materiële aspecten	42
2.5.3 Immateriële aspecten	44
2.5.4 Motivatiemix	46
3. AANBEVELINGEN	47
3.1 Inleiding	47
3.2 Aanbevelingen voor tuinders	48
3.3 Aanbevelingen voor land- en tuinbouworganisaties	49
3.4 Aanbevelingen voor arbeidsbemiddelaars	50
3.5 Aanbevelingen voor de overheid	51
3.6 Aanbevelingen voor overige instanties	52

	Blz.
<b>4. SLOTBESCHOUWING OVER DE GEBRUIKTE METHODE</b>	<b>54</b>
4.1 Inleiding	54
4.2 Een chronologisch overzicht	54
4.3 De kracht van de methode	56
4.3.1 Duidelijke uitgangspunten en keuzes	56
4.3.2 Mondelinge enquête	57
4.3.3 De opzet van de workshop	58
4.3.4 Het werken naar een climax	59
4.3.5 Betrokkenheid, bewustwording en rijping	61
4.3.6 Feedback naar ondernemers	62
4.4 Kanttekeningen bij de methode	62
<b>5. SLOTCONCLUSIES</b>	<b>67</b>
<b>LITERATUUR</b>	<b>73</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>75</b>
1. Korte beschrijving van de deelprojecten van het Dobi-onderzoek	76
2. Procesdecompositiediagram, cluster personeelsbeheer	78
3. Vragenlijst personeelsbeheer	79
4. Schematische voorstelling van onderzoeksfasen	96
5. Vragenlijst Onderzoek Personeelsbeheer Glastuinbouw	99

# WOORD VOORAF

De personeelsproblematiek staat met name in de glastuinbouw al vele jaren in de belangstelling. Mede door het slechte imago van de tuinbouw bij derden laat ook de personeelsvoorziening te wensen over. Velen, waaronder de tuinbouwondernemers zelf, menen echter dat tuinarbeid in vergelijking tot andere soorten van arbeid een beter lot verdient.

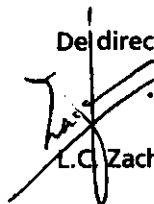
In dit onderzoek ten aanzien van het personeelsbeheer staat de ondernemer centraal. Door middel van een mondelinge enquête en een workshop waaraan tien tuinders hebben deelgenomen, is getracht te achterhalen wat de rol is van de informatie bij het personeelsbeheer. Karakteristiek in de opzet van deze studie is het streven de ondernemers zelf zeer nadrukkelijk aan het woord te laten. Door het LEI-DLO is door deze rapportage in de vorm van een systematische weergave getracht het inzicht in de problematiek te verhelderen.

Buiten het vergrote inzicht van de rol van informatie is dit onderzoek nog om een andere reden interessant. De rol van de bijdrage van deze specifieke onderzoeksmethode wordt namelijk in een apart hoofdstuk belicht. Als zodanig vormt dit onderzoek een onderdeel van een groter onderzoek waarin zes verschillende onderzoeksmethoden worden geanalyseerd op hun bijdrage aan een dieper inzicht in de doelstellingen, besluitvormingsprocessen en informatiebehoefte van agrarische ondernemers. De uitkomsten van dit onderzoek spelen een rol bij een meer vraaggerichte prioriteitenstelling voor toekomstig onderzoek ten behoeve van het agrarisch ondernemerschap. Het onderzoek is vanuit dit perspectief gefinancierd door de Directie voor Wetenschap en Technologie van het ministerie van LNV.

Naast de auteur van dit boekje heeft dr.ir. G. Beers van de afdeling Structuuronderzoek meegewerkt aan de opzet van het onderzoek en aan de organisatie van de workshop die in de vorm van twee discussiemiddagen heeft plaatsgevonden.

Tenslotte past op deze plaats een woord van dank aan de NTS (Nederlandse vereniging van Tuinbouw Studieclubs) en aan de tien trosanjertelers die hun tijd beschikbaar hebben gesteld voor de enquête en de workshop. Vooral aan de workshop leverden zij een bijdrage door intensieve deelname aan de boeiende discussies.

De directeur,



L.C. Zachariasse

Den Haag, januari 1995

# SAMENVATTING

## 1. Inleiding

Dit onderzoek heeft als eerste doelstelling het opsporen van verschillen en overeenkomsten die bij ondernemers geconstateerd worden bij het in dienst nemen, in dienst houden en bij het ontslag van medewerkers. Inzicht daarin kan het belang van bepaalde soorten van informatie bij het personeelsbeheer blootleggen.

Het onderzoek maakt deel uit van een overkoepelend onderzoek dat opgebouwd is uit zes deelonderzoeken (zie bijlage 1). Uitgangspunt hierbij is de inbreng van boeren en tuinders bij de formulering van hun informatiebehoefte. In elk van de deelonderzoeken wordt een specifieke onderzoeksmethode toegepast en geanalyseerd. Vanuit dat oogpunt is er sprake van een tweede doelstelling binnen dit project. Daarbij staat de bijdrage van de specifieke methode van onderzoek (mondelinge enquête en daaropvolgend een workshop) als ondersteunend middel voor het informatie(technologie)beleid van de Directie voor Wetenschap en Technologie (DWT) van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij centraal.

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een vragenlijst over het personeelsbeheer die een groep van tien trosanjertelers is voorgelegd. Deze vragenlijst is gebaseerd op de processen die beschreven zijn in de publikatie "Cluster Personeelsbeheer" van de Stichting Informatieverwerking Tuinbouw (SITU, 1989). De vragenlijst is in workshopverband gebruikt in twee discussiebijeenkomsten.

## 2. Informatie bij het personeelsbeheer

De groep ondernemers telt vier eenmansbedrijven, drie firma's en drie maatschappen. De gemiddelde leeftijd van de ondernemers is 35 jaar. Er werken gemiddeld elf personen per bedrijf die te zamen gemiddeld 6 mensjaren werk verrichten. Er wordt gemiddeld 9.500 m<sup>2</sup> trosanjers geteeld en 1.500 m<sup>2</sup> overige gewassen onder glas.

In het navolgende worden van alle processen bij het personeelsbeheer met behulp van de uitkomsten van de mondelinge enquête en de discussiemiddagen enige conclusies getrokken.

### *Wervingsacties*

Het merendeel van de ondernemers legt geen arbeidsplan voor de komende teelt vast. Men plant veelal uit het hoofd of rekent op een flexibele inzet van gezin en personeel. Een actie tot werving van perso-

neel wordt relatief kort voor de aanvang van de noodzakelijke werkzaamheden ingezet. Als een piekperiode nadert, worden mensen gebeld die vorig jaar ook op het bedrijf gewerkt hebben. Daarbij is er een sterke gerichtheid op huisvrouwen en scholieren vanwege de mogelijkheid van part-time inzet en flexibiliteit. Jonge mensen zijn vaak aantrekkelijker vanwege de relatief lage loonkosten. Uit het onderzoek blijkt dat naast advertenties in regionale bladen voor los personeel de mond op mond werving via het eigen personeel een populair wervingskanaal is. Motivatie, flexibiliteit, passen in de groep, land van herkomst en leeftijd worden door de ondernemers als belangrijkste functievoorwaarden genoemd. Op de tweede plaats komen onder andere ervaring, prestatie en betrouwbaarheid. De uiteindelijke keuze van de kandidaat vindt in de meeste gevallen plaats in een gesprek met de ondernemer zonder dat daar anderen bij zijn of invloed op uitoefenen.

### *Arbeidsorganisatie*

Met behulp van een standaardformulier doen alle deelnemers aan arbeidsregistratie, wat bij het personeelsbeheer goede diensten kan bewijzen. Echter over arbeidsproductiviteit, kwaliteit van het werk, personeelstekort en/of overschot worden zelden gegevens vastgelegd. Verzuim en legale afwezigheid van het personeel (ziekte, vakantie, verlof) worden door het merendeel van de ondernemers wel genoteerd. De tuinders beschouwen het als nuttig en effectief om de prestatie van de hele groep medewerkers per periode zichtbaar te maken (bijvoorbeeld door een tellertje op de bosmachine).

Er worden vrijwel nooit functioneringsgesprekken met het personeel gevoerd. Men vindt het over het algemeen meer voor de handliggend en effectiever om correctieve aanwijzingen tijdens het werk te geven. Voor vaste krachten worden arbeidsovereenkomsten soms bijgesteld, maar dan alleen voor de contracttermijn. Bij een ontslagprocedure worden de CAO-richtlijnen gehanteerd. Nadat eerst verkennende informatie is ingewonnen bij de boekhouder of accountant beslist de ondernemer of hij een advocaat in de arm neemt.

Het merendeel van de ondernemers legt gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Dat gebeurt veelal in de vorm van werkbriefjes. Deze gegevens worden doorgegeven aan de boekhouder die er de totale loonsom mee bepaalt. Vier van de tien ondernemers leggen zelf geen gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Vaak worden de gegevens van de bedrijfsregistratie daarvoor gebruikt.

### *Motiveren personeel*

De vraag hoe men de inzet en de motivatie van het personeel hoog moet houden, is voor veel ondernemers een voortdurende zorg. Een van de manieren om de motivatie hoog te houden is het geven van extra

geld. De tuinders geloven echter dat extra geldelijke beloning naast het reguliere loon slechts een relatief korte periode een betere motivatie tot gevolg heeft. Dit betekent dat er geen regelmaat in het geldelijk belonen mag zitten en dat de extra bonus door de ondernemer moet worden toegelicht. Een bonusstelsel waarvan de richtlijnen aan het begin van het teeltjaar vast staan, kan de inzet van de medewerkers verhogen. Door sommige ondernemers zijn er positieve ervaringen mee opgedaan in de vorm van een lager ziekteverzuim en betere vakantie-afstemming.

Waardering uitspreken over de kwaliteit van het werk van de medewerker kan de motivatie en als gevolg daarvan de inzet verhogen. Over het algemeen wordt er weinig met dit instrument van immateriële beloning door de ondernemers gewerkt. Inspraak bij beslissingen beperkt zich meestal tot werkoverleg tijdens de koffie. Ondernemers nemen de strategische beslissingen vrijwel altijd zelf.

Een goede motivatie is altijd afhankelijk van een combinatie van materiële en immateriële aspecten. Volgens het onderzoek zullen afhankelijk van de omstandigheden de accenten verschillend gelegd moeten worden. Aandacht voor het functioneren op het menselijk vlak is daarbij een onmisbaar element.

### **3. Aanbevelingen**

De in dit hoofdstuk gerapporteerde omschrijvingen zijn niet gemaakt door het LEI-DLO maar rechtstreeks door de in het onderzoek betrokken tuinders.

De aanbevelingen moeten dus gezien worden als een inventarisatie van alle mogelijke aanzetten ter verbetering van het personeelsbeheer in de glastuinbouw zoals die door de *tuinders zelf* worden gezien. De prioriteiten in de aanbevelingen zijn bij de conceptbespreking van dit rapport door de telers aangegeven. In deze samenvatting zijn per onderdeel telkens de drie belangrijkste aanbevelingen vermeld.

Naast de ondernemers in de glastuinbouw zijn geen andere partijen in dit onderzoek betrokken zodat de aanbevelingen wellicht een wat eenzijdig karakter kunnen dragen. De lijst met aanbevelingen zou er waarschijnlijk anders hebben uitgezien als ook de andere actoren (werknemers, arbeidsbemiddelaars, land- en tuinbouworganisaties, enzovoort) om hun mening zou zijn gevraagd.

#### *Aanbevelingen voor tuinders*

1. Ondanks alle reeds geleverde inspanningen dienen individuele ondernemers aan hun imago als werkgever te blijven werken. Op dit punt is sprake van een achterstandssituatie die alleen met ieders volledige inzet is in te lopen.
2. Ondernemers moeten zoveel mogelijk prettige werkomstandigheden creëren. Onnodige fysieke belasting moet vermeden worden en



voor vuil en ongezond werk moeten acceptabele voorzieningen getroffen worden.

3. Om problemen bij de arbeidsvoorziening in piekperioden op te lossen moeten de mogelijkheden voor onderlinge uitwisseling van personeel beter geïnventariseerd worden. Verder verdienen de mogelijkheden om gebruik te maken van arbeidspools nadere studie.

#### *Aanbevelingen voor land- en tuinbouworganisaties*

1. Land- en tuinbouworganisaties moeten veel sneller en feller reageren op negatieve publiciteit die door derden wordt veroorzaakt.
2. Organisaties moeten zich in de in CAO-onderhandelingen harder opstellen. De onderwerpen waar zij hoge prioriteit aan moeten geven zijn onder andere: flexibele werktijden, aangepaste contractperioden, meer faciliteiten voor gelegenheidswerk (scholierenregeling), afschaffen vakantiebonnen, het ontwikkelen van prikkels bij werknemers om uit de ziektewet te blijven.
3. Land- en tuinbouworganisaties dienen meer activiteiten te ontwikkelen om het imago van de glastuinbouw als werkgever te verbeteren.

#### *Aanbevelingen voor arbeidsbemiddelaars*

1. Arbeidsbemiddelaars moeten een betere selectie van werknemers maken die geschikt zijn voor de tuinbouw. De kwaliteit laat te wensen over.
2. Arbeidsbemiddelaars hebben een primaire taak om motivatie voor het werk in de tuinbouw over te brengen op potentiële werknemers. Ook moeten zij een grotere inzet tonen voor kortlopende vacatures.
3. Mislukte plaatsingen van werknemers moeten beter worden geëvalueerd. Tot op heden wordt daar niets aan gedaan. De oorzaken van het falen dienen geanalyseerd te worden.

#### *Aanbevelingen voor de overheid*

1. Het verschil tussen bruto- en netto-loon dient verkleind te worden. Het bruto-loon moet omlaag, evenals diverse premies.
2. De WW zou op een aantal punten flexibeler moeten worden:
  - zo zou bijvoorbeeld de uitkering afgestemd kunnen worden op de seizoenen (winter 100% uitkering, zomer 50% uitkering);
  - er moet flexibeler ingespeeld worden op (tijdelijke) WW bij verbouwing;
  - de aanlooperperiode om in de WW te komen kan worden verkort;
  - er moeten mogelijkheden komen om oudere duurdere werkeloze werknemers met relatief hoge (ex)lonen eerder tot werken te verplichten;

- bij werkweigering moet er op de uitkering gekort kunnen worden;
  - de WW-premie voor los en vast personeel moet gelijkgesteld worden.
3. Er moet een veel flexibeler CAO komen, die beter inspeelt op praktijksituaties, bijvoorbeeld een voor scholieren aangepaste regeling voor wat betreft de duur (maximaal 4 weken), de hoogte van de premies en de werktijden).

#### *Aanbevelingen voor overige instanties*

1. Stichting Gezamenlijke Arbo-service (STIGAS) en het Gezamenlijk Uitvoerings Orgaan (GUO):
    - acties van de kant van de ondernemers moeten meer serieus genomen worden;
    - gegevens over ziekteverzuim van werknemers moeten indien gevraagd aan ondernemers verstrekt kunnen worden;
    - meer prikkeling bij werknemers teweeg brengen om aan het werk te gaan.
  2. Gezamenlijk Uitvoerings Orgaan (GUO):
    - afstemming met ondernemers aangaande personeelsaangelegenheden moet sneller zijn beslag krijgen;
    - communicatie over (toekomstig) personeel kan sneller en directer;
    - klantvriendelijker houding ontwikkelen richting ondernemers;
    - deskundig personeel aannemen dat op de hoogte is van de glastuinbouw;
    - zelf in de praktijk polshoogte nemen van het reilen en zeilen van glastuinbouwbedrijven.
  3. VVV/Horticom PR-Communications (voorheen: HPR-Westland):
    - zorg dragen voor meer bedrijfsbezoek door groepen en particulieren;
    - laten zien hoe milieu-vriendelijk de tuinbouw is;
    - veel actiever de tuinbouw en het werk daarin promoten.
4. Slotbeschouwing over de gebruikte methode

Als uitgangspunt voor het onderzoek is het "Informatiemodel Glas-tuinbouw" gekozen. De beschikbaarheid van een gedetailleerde versie in de vorm van de cluster "Personeelsbeheer" (SITU, 1989) maakt het model goed toepasbaar voor het onderzoek. Het gedetailleerde model vormt een duidelijk en herkenbaar kader en is voor het onderzoek van grote betekenis gebleken. Een informatiemodel in deze vorm biedt juist door zijn integrale beschrijving van de informatievoorziening op een bedrijf een uitstekend startpunt voor nadere analyse van de achtergronden ervan.

Ook is het van belang dat dit onderdeel van de methode van onderzoek de invloed van de onderzoeker op het eindresultaat deels neutrali-

seert. De onderzoeker kiest weliswaar het domein (personeelsbeheer) maar heeft de analyse van dat domein als het ware gedelegeerd aan de deelnemers aan de workshop.

Als voorbereiding op de discussiemiddagen van de workshop werd een vragenlijst opgesteld. Het interview werd in de eigen bedrijfsomgeving van de ondernemers gehouden, waardoor de ondernemers zich duidelijk op hun gemak voelden en daardoor de rust en inspiratie vonden om de vragen in alle facetten te beantwoorden. Een tweede voordeel van de eigen (bedrijfs)omgeving is de mogelijkheid om de argumentatie met praktijkomstandigheden te illustreren.

Na bestudering en uitwerking van de vragenlijsten zijn van acht geselecteerde processen de antwoorden van de tuinders op sheets gezet, waardoor tijdens de presentatie daarvan in de workshop de betrokkenheid van de ondernemers erg werd gestimuleerd. De omvang van de groep was dusdanig dat iedereen mee kon discussiëren en ruimschoots de tijd toegemeten kon krijgen om zijn standpunt te verwoorden.

Het streven was erop gericht om met het onderzoek uiteindelijk te komen tot aanbevelingen om het personeelsbeheer te verbeteren. Deze aanbevelingen vormden tevens een graadmeter voor het welslagen van het onderzoek. De directe betrokkenheid van de ondernemers, die tijdens het onderzoek een bewustwordings- en leerproces doormaakten, is een belangrijk onderdeel in deze onderzoeksmethode. Het conceptrapport is met de tuinders besproken wat resulteerde in enkele aanpassingen en aanscherpingen.

Onderzoek met het Gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw (SITU, 1987) en het clustermodel Personeelsbeheer (SITU, 1989) als uitgangspunt kent een tweetal keuzeproblemen, die vooral voortkomen uit de mate van detaillering van het model. Als eerste dient op basis van vooronderzoek een domeinkeuze te worden gemaakt, in dit geval "personeelsbeheer", waarna een verdere verdunning of selectie van (sub)onderdelen kan worden gemaakt, resulterend in onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer.

Een ander onderwerp dat aandacht behoeft betreft de representativiteit van het onderzoek. Er werd door slechts tien trosanjertelers aan meegedaan, van wie verondersteld mag worden dat ze een bovengemiddeld niveau van personeelsmanagement hebben. Bovendien hebben deze ondernemers een specifiek arbeidsprobleem dat zich vooral toespitst op arbeidsvoorziening in de piekperioden. Hierdoor zal het onderzoek niet geheel representatief zijn voor bedrijven met teelten met een vlakke arbeidsfilm. Anderzijds hebben veel probleemgebieden, zoals motivatie, arbeidsregistratie, planning en dergelijke een universeel karakter.

De kleine omvang van de groep brengt het gevaar met zich mee dat enkele dominante leden de discussie-onderwerpen bepalen. Het is de taak van de onderzoeker hierop alert te zijn. Daarnaast kunnen nauwelijks rekenkundige gemiddelden met statistische betrouwbaarheidsgrenzen worden gepresenteerd. Naast de algemene beschrijvingen in hoofd-

stuk 2 zijn daarom in bijlage 3 de uitkomsten van de enquête uitvoerig beschreven.

Op de vraag wat bij een dergelijk onderzoek de ideale omvang van de groep moet zijn, kan geen eensluidend antwoord worden gegeven. Bij het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer zijn met de groep van tien ondernemers echter uitstekende ervaringen opgedaan. Iedereen is ruimschoots aan het woord geweest, de problematiek is breed en diep geanalyseerd en de motivatie van de ondernemers was goed. Dat alles is zeker niet in de laatste plaats te danken aan het feit dat men zich bewust was van waarde van de eigen inbreng.

De opsomming en uitvoering van de aanbevelingen in deze vorm heeft niet de pretentie een ideale of representatief geachte oplossing te zijn voor de problemen van het personeelsbeheer in de glastuinbouw. Hiervoor zullen de aanbevelingen in vervolgonderzoek nader moeten worden bekeken. Bij de beoordeling van de inhoudelijke kant van de aanbevelingen moet men zich bewust zijn van het stempel dat ondernemers erop gedrukt hebben. Indien andere partijen (werknemers, land- en tuinbouworganisaties, arbeidsbemiddelaars, enzovoort) bij het onderzoek betrokken zouden zijn, zou de lijst met aanbevelingen waarschijnlijk andere accenten hebben gehad.

In tegenstelling tot veel andere onderzoeksmethoden heeft deze methode een vruchtbare voedingsbodem voor verbreding van het onderwerp en prikkelt de deelnemers en onderzoekers om grenzen van denken en filosoferen te verleggen. Te zamen doorvorsen zij tijdens de workshop een onderzoeksgebied dat weliswaar afgebakend is (domein) maar dat tegelijkertijd door de maximale vrijheid en inbreng aan de deelnemers veel ruimte biedt.

De methode heeft de mogelijkheid om onbekende gebieden te betreden en alle deelnemers daarbij te betrekken. Exploratief onderzoek in deze vorm blijft daardoor gedurende de loop van het onderzoek zijn vitaliteit behouden en heeft mede daarom een relatief groot probleemopsporend, -identificerend en wellicht ook -oplossend vermogen.

## **5. Slotconclusies**

1. Het gebruik van het Informatiemodel Glastuinbouw (SITU, 1987, 1989) als uitgangspunt voor verder onderzoek spoort aan tot voorzichtigheid. Pragmatisch handelen moet een hogere prioriteit hebben dan vanzelfsprekend gebruik van alle details van het model of een complete cluster daarvan.
2. Dat voor een aantal gebieden van het personeelsbeheer geen of weinig informatie wordt vastgelegd, houdt niet in dat er geen informatie wordt gebruikt. Niet-vastgelegde informatie kan ook een belangrijke rol spelen bij succesvol personeelsbeheer.
3. Informatietechnologie concurreert met een historisch ingesleten gebruik van in het hoofd opgeslagen informatie en een flexibele in-

stelling voor relatief snelle oplossingen van arbeidsorganisatorische problemen.

4. Door het ingewikkelder worden van het personeelsbeheer is op een aantal gebieden het accent komen te liggen op het gebruik van schriftelijke informatie.
5. Mogelijkheden tot het oplossen van arbeidsproblemen worden door glastuinders relatief vaak bij derden gezocht. Dit tekent de kracht waarmee de aandacht voor informatietechnologie ten behoeve van het personeelsbeheer moet concurreren om de gunst van de ondernemer.
6. Uit de aanbevelingen die ondernemers geven ter verbetering van de personeelsproblematiek vallen naast een aantal randvoorwaarden voor het beleid ook een aantal directe aangrijpingspunten voor het beleid te distilleren.
7. Voor succesvol informatiebeleid is een sterk toekomstgerichte strategie nodig, afgestemd op de diversiteit van informatiebehoeften van ondernemers op basis van doelstellingscomplexen. Bij de vaststelling van hiatenprofielen in de informatiebehoefte c.q. -voorziening zou van deze doelstellingscomplexen moeten worden uitgegaan. Van daaruit kunnen speerpunten voor beleid afgeleid worden.
8. De analyserende beschrijving van dit onderzoek is karakteristiek voor de gebruikte methode en kan de voedingsbodem zijn voor vervolgstappen en "research guidance" die relevante aandachtspunten op kan leveren voor informatiebeleid.

# SUMMARY

## 1. Introduction

The prime objective of this study was to find differences and similarities observed by employers when taking on, keeping and dismissing employees. A better insight into these differences and similarities may show the relevance of the information used which may help to improve staff management.

This study is part of an umbrella study in which farmers and growers were asked what information they required. The umbrella study is made up of six parts, each with its own method of investigation and analysis.

A secondary objective was to find out how the method of investigation used (an interview followed by a workshop) contributes to the information and technology policy of the Department of Science and Technology of the Ministry of Agriculture, Nature Management and Fisheries.

## 2. Staff management information

The investigation was based on the list of questions on staff management put before 10 growers of spray carnations. These 10 included four one-man businesses, three firms and three partnerships. The average age of the growers was 35. Staff per business averaged 11. The total labour input expressed in AWUs (Annual Working Units) was 6. Between them the growers had 9,500 m<sup>2</sup> of spray carnations under glass and 1,500 m<sup>2</sup> of other crops.

### *Recruitment*

Most growers do not make a labour plan for the next crop. When peaks are approaching they simply call people who worked for them the year before. These are often housewives or students as these can work flexible hours on a part-time basis. Young people are popular because of low wage costs.

Popular methods to recruit casual workers are advertisements in local papers and word of mouth. For the recruitment of permanent workers the help of job centres or employment agencies is sought. Motivation, flexibility, adaptability, age and the same country of origin as the other workers in the group were defined as the main criteria for recruitment.

### *Labour organization*

All growers use a standard form for the registration of workers. However, data on productivity, quality of the work done, staff shortages or redundancies are seldom found. Absenteeism is recorded (illness, holidays or leave) by most.

Performance interviews do not take place. Giving directions or correcting workers on the job is seen as simpler and more effective.

Most employees record data to determine wages. This is often done on work sheets which are handed to the accountant who determines the final pay.

### *Motivating workers*

To keep up workers' motivation employers usually give extra payments. However it is felt that the benefit of bonuses are short-lived. Extra payments should not be handed out regularly and should be accounted for. A bonus plan drawn up at the start of the season may act as an incentive.

Immaterial rewards are seldom used. Participation in the decision-making process is generally limited to talking things over during coffee break. Motivation is generally kept up by a mix of material and immaterial rewards.

## **3. Recommendations**

The definitions used in this chapter come from the growers themselves and not from the Agricultural Economics Research Institute.

### *Recommendations for growers*

1. In spite of the efforts already made by some individuals growers should take their image as employers more seriously. They lag behind other employers in this respect.
2. Growers should create more agreeable working conditions. Unnecessary physical stress should be avoided and adequate provisions should be made for dirty and unhealthy work.

### *Recommendations for growers' organizations*

1. Growers' organizations should act more swiftly and adequately in their response to negative publicity from third parties.
2. Growers' organizations should take a tougher stance in Collective Labour Contract consultations. Flexible working hours, adaptable contract periods and more facilities for occasional work (a labour scheme for students) should be high on their agenda.

### *Recommendations for job centres and employment agencies*

1. Job centres and employment agencies should make a more adequate selection of suitable workers for the horticulturist branch.
2. It is the primary task of job centres and employment agencies to motivate potential workers. They should also make more of an effort for short-term vacancies.

### *Recommendations for government authorities*

1. The gap between gross and net wages should be narrowed. Gross wages and some premiums should also go down.
2. The Unemployment Act should allow for more flexibility:
  - unemployment benefits might be subjected to seasonal adjustments (winter rates: 100%, summer rates 50%);
  - temporary benefits during alterations should be applied with more flexibility.

### **4. Final remarks on the method of investigation**

The investigation was based on the "Informatiemodel Glastuinbouw" (SITU, 1987). This model has a detailed staff management cluster (SITU, 1989) which made it eminently suitable for our purposes. The integral description of a firm's information system is an excellent starting-point for a closer analysis of its backgrounds.

The method also neutralises the influence of the investigator on the final result. The investigator chooses the area to be investigated (staff management) but the analysis of this area is left to the workshop participants.

As a preparation for the workshop a list of questions was drawn up. The interviews took place at the growers' firm which provided the best environment for answering the questions in detail.

One of the objectives of this investigation was to formulate a number of recommendations to improve staff management. The recommendations also serve as a measure of the success of this investigation.

The encouragement of the participants, who go through a learning process, is part of this method.

When the area has been selected (staff management) further selections can be made (in this case the significance of information in staff management).

Ideal group sizes for such investigations cannot be given. The group of 10 of the present investigation worked quite well. It stimulated growers to participate and gave all participants a chance to air their views. It also allowed for an in-depth analysis of a wide range of problems.

The method encourages participants to leave the trodden paths and explore new ways. It facilitates the identification and resolution of problems.



## **5. Final conclusions**

1. For staff management to be successful pragmatic actions should be given a higher priority than the use of a model's set of details.
2. The fact that in a given staff management area little or no information is recorded does not necessarily mean that no information is used in that area. Non-recorded information can also play a major role in successful staff management.
3. There is some competition between the use of information technology, the traditional use of information stored in the brain and a flexible attitude for a relatively swift solution of staff management problems.
4. As staff management has become more complex written information is relied on more heavily in some staff management areas.
5. Staff management information systems will have to compete with the tendency of most glasshouse growers to go to third parties to find a solution to staff management problems.
6. Employers' recommendations for improved staff management can be used by policy-makers to formulate policy targets and constraints.
7. For a successful information policy a strategy should be drawn up which is future-oriented and takes into account the diversity of employers' needs.
8. When gaps in information systems have been identified a set of objectives can be drawn up as a basis for a new information policy.
9. The analyzing description of this investigation is characteristic of the method used and may be of help in future steps and research guidance.

# 1. INLEIDING

## 1.1 Achtergrond

Uit een programmeringsstudie van de Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek is gebleken dat er grote behoefte is aan sociaal-economisch onderzoek ten behoeve van verdere ontwikkeling van informatietechnologie (NRLO, 1991). Een belangrijke conclusie uit deze studie is dat beleid en vooral de hieruitvolgende acties gericht op de ontwikkeling van praktijktoepassingen van informatietechnologie haar basis zou moeten vinden in een degelijke kennis van doelstellingsprocessen van agrarische ondernemers. Ondanks het feit dat alom wordt erkend dat deze kennis primair bij de ondernemers zelf vandaan moet komen, lijkt het door het ontbreken van een beproefde systematiek hiervoor moeilijk realiseerbaar.

In een overkoepelend onderzoek door de Directie Wetenschap en Technologie (DWT) van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij geïnitieerd en door het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) en de Landbouwwuniversiteit Wageningen (LUW) in samenwerkingsverband uitgevoerd, is gewerkt aan de ontwikkeling en de toetsing van een dergelijke systematiek. Het project valt uiteen in zeven deelprojecten en is getiteld "Ontwikkeling van methoden voor onderzoek naar de relatie tussen doelstellingen, besluitvorming en informatiebehoefte van agrarische ondernemers" (afgekort: "Dobi"). Het onderzoek naar de "Betekenis van informatie bij het personeelsbeheer in de glastuinbouw" waarover hier wordt gerapporteerd, is een van de deelprojecten.

Uitgangspunt bij het onderzoek is de inbreng van boeren en tuinders bij de formulering van hun informatiebehoefte. De eerste zes deelprojecten (die in bijlage 1 zijn samengevat) belichten elk vanuit een verschillende invalshoek de doelstellingen en besluitvorming van agrarische ondernemers gerelateerd aan hun informatiebehoefte. Voor elke invalshoek is hiertoe een specifieke onderzoeksmethode ontwikkeld. In het zevende deelproject (de synthese) worden de verschillende methoden van onderzoek met het oog op hun invloed op het informatietechnologiebeleid geïntegreerd en in onderling verband geëvalueerd.

## 1.2 Probleem- en doelstelling

Het personeelsbeheer staat regelmatig in de belangstelling. Ook de pers besteedt er de nodige aandacht aan. Uit de berichtgeving blijkt onder andere dat de arbeidsvoorziening in de tuinbouw geen gemakkelijke zaak is. Opleiding, beloning, inzet en motivatie, onregelmatig en vies

werk zijn onderwerpen die actueel blijven. Ondanks het relatief grote arbeidspotentieel van de omringende grote steden lukt het vele ondernemers niet goed om de arbeid naar behoren te regelen.

De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om samen met een groep tuinders te discussiëren over de achtergronden van effectief personeelsbeheer. Ingang voor de discussie is de rol van de informatie voor de ondernemer. Het onderzoek is met name gericht op het opsporen van verschillen en overeenkomsten die bij de ondernemer geconstateerd worden bij het in dienst nemen, in dienst houden en bij het ontslag van medewerkers. Inzicht daarin kan het belang van bepaalde soorten van informatie bij het personeelsbeheer blootleggen. Dit zal ongetwijfeld voor de ondernemers in de glastuinbouw de komende jaren zijn nut kunnen hebben. De rapportage daarover zal in hoofdstuk 2 plaatsvinden.

Naast de hiervoor beschreven doelstelling is er sprake van een tweede doelstelling binnen dit deelproject. Daarbij staat de bijdrage van de specifieke methode van onderzoek (Vragenlijst en Workshop) aan de concretisering van het informatiebeleid centraal. De rapportage daarover zal in hoofdstuk 4 plaatsvinden.

### **1.3 Methode van onderzoek**

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een vragenlijst over het personeelsbeheer die een groep van tien ondernemers is voorgelegd. Deze vragenlijst is gebaseerd op de processen die beschreven zijn in het "Het Informatiemodel Glastuinbouw". De processen zijn gedetailleerd beschreven in de publikatie "Cluster Personeelsbeheer" van de Stichting Informatieverwerking Tuinbouw (SITU, 1987, 1989). Het procesdecompositiediagram van de cluster personeelsbeheer is opgenomen in bijlage 2. De vragenlijst is geanalyseerd en later in workshopverband met dezelfde ondernemers gebruikt in twee discussiebijeenkomsten. Tijdens de workshop zijn de verschillen en overeenkomsten bij het personeelsbeheer en de rol van de informatie daarbij uitvoerig aan de orde geweest. De achtergronden en de betekenis van de verschillen zijn onderzocht en vastgelegd in hoofdstuk 2 en bijlage 3.

Bij het onderzoek zijn de ondernemers nadrukkelijk aan het woord geweest; er is bewust voor gekozen om met deze methode van onderzoek de praktijk in deze vorm te laten spreken. Het lijkt een goede manier om dit moeilijke onderwerp zuiver te analyseren. Daarbij is niet alleen aandacht besteed aan de verschillen in actuele informatievoorziening op de bedrijven maar is ook het verleden belicht. Verder is nagegaan waarom tuinders afzien van het gebruik van informatiebronnen of diensten van bemiddelaars bij het personeelsbeheer.

## 1.4 Representativiteit en beperkingen

De groep van ondernemers die aan de workshop heeft deelgenomen is door bemiddeling van de vereniging van Nederlandse Tuinbouw Studiegroepen (NTS) opgespoord. Het betreft een groep van ondernemers die in studieclubverband al enige tijd actief was en die gewend was in groepsverband te communiceren. Dit was een belangrijke voorwaarde voor deelname aan de workshop omdat het onderwerp uitputtend en zonder terughoudendheid behandeld zou moeten worden. Daarnaast is gesteld dat het teeltplan binnen de groep voor wat betreft de arbeidsproblematiek vergelijkbaar moest zijn.

Na overleg met de NTS is gekozen voor een excursiegroep van tien trosanjertelers. De trosanjer maakt een ontwikkeling door in kleur en bloemvorm. Voortdurend wordt gewerkt aan verbetering van bestaande rassen. Er zijn geen duidelijke tekenen dat de teelt zich in Nederland als een zogenaamde megaculture, zoals bijvoorbeeld bij tomaat en paprika het geval is, zal ontwikkelen. Veelal gaat het om bedrijven die zich qua oppervlakte, inrichting en opstanden niet echt lenen voor dergelijke grootschalige teelten.

Trosanjertelers hebben te maken met specifieke problemen bij de arbeidsvoorziening. De bedrijven werken een groot deel van het jaar met een vaste arbeidsbezetting van twee à drie mensen. Met name in de twee piekperiodes moet vaak geïmproviseerd worden om voldoende arbeidskrachten te werven. Vaak ook worden de problemen opgelost doordat een groter beroep gedaan wordt op de gezinsarbeid en doordat op een flexibele inzet van het personeel gerekend wordt.

In de piekperiodes zoekt de ondernemer zijn toevlucht bij part-timers en losse arbeidskrachten. Werkzaamheden als oogsten, sorteren, pluizen en instoppen zijn relatief lastig en vergen enige handigheid die vaak bij scholieren en huisvrouwen wordt aangetroffen. De anjerteelt heeft vooral in de piekperiodes een tijdrovend karakter en moet om economische redenen door relatief goedkope arbeid verricht worden. Juist doordat in de drukke periodes veel mensen op het bedrijf werkzaam zijn is de arbeidsvoorziening lastig en vraagt deze organisatorische kwaliteiten van de ondernemer.

Het onderzoek heeft een beperkte representativiteit. In de eerste plaats bestaat de indruk dat de groep een bovengemiddeld rentabiliteits- en managementniveau heeft. Bovendien mag niet uit het oog worden verloren dat het gaat om de personeelsproblematiek bij trosanjertelers die een relatief klein gedeelte van de totale betaalde oppervlakte glas in Nederland vertegenwoordigen.

Met die beperkte representativiteit moeten de uitkomsten van het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer worden geïnterpreteerd. Toch zijn wij van mening dat er een bepaalde mate van consensus in het personeelsbeheer aanwezig is die los staat van het specifieke gewas. In ieder geval is niet ondenkbeeldig dat een aantal aspecten dat betrekking heeft op de informatiebehoefte, informatie-

voorziening en de informatieverwerking voor meerdere gewasgroepen gelijksoortige elementen bevat en als zodanig een groter toepassingsgebied heeft dan het personeelsbeheer bij trosanjertelers.

Tevens is het van belang om de representativiteit ten opzicht van het totale areaal glas te beschouwen in het licht van de tweede doelstelling van het onderzoek waarbij de onderzoeksmethode en de toetsing in het kader van het informatiebeleid centraal staat. Mede doordat de tweede doelstelling van het onderzoek een belangrijk aspect van het project vormt, is het nadeel van een relatief lage representativiteitswaarde niet van cruciaal belang. Voor de realisatie van de tweede doelstelling van het onderzoek om de workshop als methode van onderzoek te toetsen heeft de areaalsrepresentativiteit slechts een bescheiden betekenis.

Bij de interpretatie van het onderzoek moet men zich bewust zijn dat de aanbevelingen opgesteld zijn door de ondernemers. Naast de ondernemers zijn in dit onderzoek geen andere partijen betrokken. De lijst met aanbevelingen mag derhalve niet als representatief worden beschouwd in die zin dat er bij inventarisatie van wensen en verlangens (ten aanzien van een mogelijke verbetering van de personeelsproblematiek in de glastuinbouw) van andere actoren (werknemers, arbeidsbemiddelaars, enzovoort) waarschijnlijk andersoortige aanbevelingen of van de huidige lijst met aanbevelingen afwijkende prioriteiten gesteld zouden zijn.

## **1.5 Opbouw van het rapport**

In dit hoofdstuk is achtereenvolgens aandacht besteed aan de probleem- en doelstelling. Verder werden de methode van onderzoek en de representativiteit toegelicht.

In hoofdstuk 2 wordt de rol van de informatie bij het personeelsbeheer uitgebreid beschreven. Dat gebeurt aan de hand van een mondelinge enquête en twee discussiemiddagen over dit onderwerp. Vooral de achtergronden van overeenkomsten en verschillen tussen ondernemers krijgt daarbij aandacht.

Vervolgens worden in hoofdstuk 3 aanbevelingen om het personeelsbeheer te verbeteren opgesomd. Ook voor de ondernemers zelf is een lijst met aanbevelingen geformuleerd.

In het vierde hoofdstuk wordt de methode van onderzoek nader geanalyseerd en beschreven. De sterke kanten worden toegelicht; afsluitend volgt een kritische reflectie.

Afsluitend worden in het laatste hoofdstuk de slotconclusies vermeld.

## 2. INFORMATIE BIJ HET PERSONEELSBEHEER

### 2.1 Inleiding

Het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer is uitgevoerd bij een groep van tien Westlandse trosanjertelers die als excursiegroep bij de NTS aangesloten is. De groep telt vier eenmansbedrijven, drie firma's en drie maatschappen. De gemiddelde leeftijd van de ondernemers is 35 jaar. Er werken gemiddeld elf personen per bedrijf die te zamen gemiddeld zes mensjaren werk leveren.

Gemiddeld hebben de bedrijven een kadastrale oppervlakte van 15.000 m<sup>2</sup> waarvan 11.000 m<sup>2</sup> kassen. Er wordt gemiddeld 9.500 m<sup>2</sup> trosanjers geteeld en 1.500 m<sup>2</sup> overige gewassen onder glas. De spreiding in de oppervlakte is relatief groot. Vier bedrijven hebben minder dan 7.000 m<sup>2</sup> aan trosanjers, drie bedrijven tussen 7.000 m<sup>2</sup> en 10.000 m<sup>2</sup>, twee bedrijven tussen 10.000 m<sup>2</sup> en 15.000 m<sup>2</sup> en een bedrijf is groter dan 15.000 m<sup>2</sup>.

Het merendeel van de ondernemers wil "gewoon meedraaien en gemiddelde of goede resultaten behalen". De doelstellingen van de overige ondernemers werden beschreven in termen van "groei van de bedrijfsomvang in verband met een betere benutting van de vaste arbeid" en "de vrijheid van het ondernemen en waardering daarvoor oogsten". Een ondernemer wilde "doorgroeien naar een hypermodern bedrijf en tevens tijd houden voor het gezin".

De onderwerpen voor de workshop, die twee middagen in beslag nam, zijn gekozen op basis van de verschillen in de antwoorden op de vragen uit de mondelinge enquête. Een tweede criterium voor de keuze was de representativiteit van de gekozen onderwerpen voor de afzonderlijke processen van het personeelsbeheer zoals aangegeven in het Informatiemodel Glastuinbouw. Het streven is erop gericht geweest om de verschillen in de informatieverwerking en het gebruik van informatie onderwerp van gesprek te maken en te trachten de achterliggende oorzaken van die verschillen bloot te leggen. De ondernemers werden door middel van een overheadprojectie geconfronteerd met de uiteenlopende antwoorden welke tijdens de mondelinge enquête waren gegeven. Juist hierdoor ontstond een levendige discussie die voor een aantal aspecten van het personeelsbeheer bijgedragen heeft aan het verhelderen van de verschillende wijzen waarop met informatie door de groep werd omgegaan.

Bij de rapportage van de gegevens van dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de weergave van de uitkomsten van de mondelinge enquête (volledig opgenomen in bijlage 3) en de weergave van de workshop, die plaatsgevonden heeft op 24 en 26 januari 1994 bij het LEI-DLO

in Den Haag. Voor een goede organisatie van de workshop was het noodzakelijk een keuze te maken uit de veelheid van onderwerpen uit de enquête. Uiteindelijk werd over een tiental onderwerpen met de ondernemers en een vertegenwoordiger van de NTS uitvoerig gediscussieerd. Deze discussie vormt de leidraad voor het verslag in de navolgende paragrafen.

Achtereenvolgens komen de twee hoofdprocessen uit de "Cluster Personeelsbeheer" (SITU, 1989) te weten "Werven" (paragrafen 2.2 en 2.3) en "Inventariseren personeelszaken" (paragraaf 2.4) en alle daaronder vallende subprocessen aan de orde. Voor een schematisch overzicht wordt verwezen naar het procesdecompositiediagram in bijlage 2. Als algemeen onderwerp werd de motivatie van het personeel aan de vragenlijst en aan de discussie tijdens de workshop toegevoegd. De resultaten van de discussie over dit onderwerp zijn in paragraaf 2.5 verwoord.

Alle paragrafen worden ingeluid met een definitie van het betreffende (sub)proces zoals die in het Gedetailleerde Informatiemodel Glas-tuinbouw (SITU, 1989) is gegeven en worden afgesloten met enkele samenvattende conclusies.

## **2.2 Beslissen tot werven**

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.1.1): "Het beslissen tot het aantrekken van personeel en het opstellen van een profielschets voor de functie, inclusief de gewenste persoonlijke kwaliteiten" (SITU, 1989).

Door vier van de tien ondernemers wordt over de actuele arbeidsbezetting niets vastgelegd. Voor hen is de situatie "overzichtelijk genoeg en is schriftelijke vastlegging dus overbodig". Bij de ondernemers die wel gegevens vastleggen, bestaan inhoudelijk relatief grote verschillen. Sommigen beperken zich tot enkele persoonsgegevens (naam, adres, loon, fiscaal nummer) van vaste medewerkers; anderen maken een overzicht van leeftijden, ervaring, vakanties, ziekteverzuim en eventuele aantekeningen met betrekking tot bijzondere vaardigheden (bijvoorbeeld; links- of rechtshandigheid).

Geen enkele ondernemer maakt een lijst met gegevens (profielschets) voor de functies op het bedrijf. Als redenen worden onder andere opgegeven dat "de kleine bedrijfsomvang geen functieonderscheid noodzakelijk maakt" of "dat iedereen alle voorkomende werkzaamheden verricht". Ook vindt men een profielschets lastig als het gaat om part-timers of om veel los personeel. Voor medewerkers die reeds lang in dienst zijn, acht men een profielschets niet zinvol. De persoonlijke kwaliteiten zijn in die gevallen aan de ondernemer bekend.

Het merendeel van de ondernemers maakt geen arbeidsplan voor de uitvoering van het komende teeltplan (tactisch arbeidsplan). Men plant gevoelsmatig, uit het hoofd, rekent op de flexibele inzet van los personeel of is van mening dat het "in negen van de tien keer wel dui-

delijk is" of "elk jaar in grote lijnen hetzelfde is". Degenen die wel een tactisch arbeidsplan maken leggen produktiegegevens vast of analyseren op basis van het aantal gewerkte uren uit het voorgaande jaar. Daarbij wordt bij sommigen de begin- en eindtijd per dag vastgelegd; anderen brengen teeltgegevens (in enkele gevallen met de computer) in beeld waarbij vooral de topweken en de piekperiode worden vastgelegd.

De beslissing tot werven voor het komende jaar zou (volgens het Informatiemodel) uiteindelijk voort moeten komen uit een vergelijking tussen de gegevens over de huidige en gewenste arbeidsbezetting zoals die in het arbeidsplan voor de teelt (schriftelijk) gemaakt is. De helft van de ondernemers maakt regelmatig die vergelijking. Men kijkt naar de uren die per vierkante meter teeltoppervlakte noodzakelijk zijn, probeert na te gaan waarom men naast de geprognoseerde arbeidsbezetting zit en neemt veelal op korte termijn een beslissing over het aantrekken van personeel. De andere helft van de ondernemers is niet van de noodzaak tot vastlegging overtuigd. Zij hebben de gegevens in het hoofd, hebben veel ervaring met de teelt en de arbeidsvoorziening of vinden de jaarverschillen te klein om met een dergelijke analyse rendement te behalen. Sommigen praten over "de moeilijkheidsgraad van de vergelijking in verband met ingrijpende veranderingen van jaar tot jaar" of "over de lange periode van vooruitzien die veel onzekerheid met zich mee brengt".

In sommige gevallen is aan het eind van het seizoen bekend wie van het personeel het volgend seizoen niet meer beschikbaar zal zijn; voor die mensen moet dan nieuw geworven worden. Meestal echter dient het belangrijkste signaal voor de werving van personeel zich op relatief korte termijn aan. Men kijkt wie zich telefonisch meldt of langskomt en als de piek nadert en men is nog niet voorzien, wordt er gebeld naar de mensen die het voorgaande jaar op het bedrijf hebben gewerkt. Soms delegeert men de arbeidsbezetting in de drukke perioden deels aan het vaste personeel dat mensen mee mag brengen.

Een strategische arbeidsplanning voor meer dan een jaar vooruit maakt men vrijwel nooit met behulp van vastgelegde gegevens. Het merendeel van de ondernemers acht dat "niet noodzakelijk omdat men een relatief vast, strak teeltschema aanhoudt en daarom de zaken netjes op een rijtje in het hoofd heeft". Enkele ondernemers twijfelen aan het nut van vastlegging van gegevens ten behoeven van het personeelsbeheer op langere termijn "omdat het jaar daarop toch alles weer anders zal lopen".

#### *Conclusies:*

*Door vier van de tien ondernemers wordt over de arbeidsbezetting niets schriftelijk vastgelegd. Sommigen beperken zich tot enkele persoonsgegevens. Geen van de ondernemers maakt een profielschets voor de functies op zijn bedrijf.*



*Het merendeel van de ondernemers legt geen arbeidsplan voor de komende teelt (tactisch arbeidsplan) vast; een arbeidsplanning voor meer dan een jaar vooruit (strategisch arbeidsplan) komt vrijwel nooit voor. Men plant veelal uit het hoofd of rekent op een flexibele inzet van gezin en personeel.*

*Een actie tot werving van personeel wordt relatief kort voor de aanvang van de noodzakelijke werkzaamheden ingezet. Men wacht over het algemeen af wie zich telefonisch aanmeldt of langskomt. Als de piek nadert worden mensen gebeld die vorig jaar ook op het bedrijf gewerkt hebben.*

## **2.3 Werven personeel**

Het proces "Werven personeel" is een niveau dieper uitgewerkt. De deelprocessen die eronder vallen geven de verschillende stappen weer die worden doorlopen bij het eigenlijke wervingsproces.

### **2.3.1 Kiezen doelgroep wervingsproces**

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.1.2.1): "Op basis van het functieprofiel en het huidige personeelsbestand, kiezen van de doelgroep waarop men zich gaat richten" (SITU, 1989).

De ondernemers spreken zich niet eenduidig uit voor een bepaalde doelgroep. Naar gelang de aard van de werkzaamheden, de samenstelling van de groep, de duur van de arbeidsovereenkomst zijn er vrij grote verschillen ten aanzien van de gerichtheid op de doelgroep. Vanwege de tijdsdruk om werknemers in dienst te nemen, is er echter vaak weinig keuze. De doelgroep wordt veelal bepaald op basis van eerdere ervaringen maar in andere gevallen ook op basis van functie-eisen welke eerst geïnventariseerd worden. Om de juiste doelgroep te bereiken winnen de ondernemers ook regelmatig informatie bij familie in of proberen via het vaste personeel nieuwe werknemers te werven.

Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur ("scholieren zijn goedkoop" of "de betreffende persoon moet goed bij mij passen") of vanwege het streven naar een goede sfeer in de gehele groep ("niet afwijken van de groep") richt men zich op vaste krachten ("liefst Nederlanders") of op losse krachten (onder andere op "buitenlanders vanwege hun grote flexibiliteit") als doelgroep. In de discussie over dit onderwerp kwam naar voren dat dit slechts algemene opmerkingen zijn; er zijn vaak uitzonderingen. Er is absoluut geen zekerheid dat een personeelsbezetting die geheel bestaat uit autochtonen geen of minder problemen zou geven dan bijvoorbeeld alleen allochtonen. Sommige ondernemers melden dat combinaties van Hollanders en buitenlanders evenals combinaties van allochtonen uit verschillende landen ook problemen geven. De

gerichtheid op de doelgroep buitenlanders vindt daarom vaak plaats onder de beperking dat gezocht wordt naar een personeelsbezetting waarbij zoveel mogelijk buitenlanders uit hetzelfde land moeten komen.

De drukte in de piekperiode verklaart goeddeels de gerichtheid op de doelgroepen huisvrouwen en scholieren. Hun flexibiliteit en part-time inzet en geschiktheid voor speciale werkzaamheden (bijvoorbeeld bij het knoppen) worden positief gewaardeerd. Jonge mensen zijn voor het werk in het algemeen aantrekkelijk vanwege de relatief lage loonkosten. In tegenstelling tot vaste arbeidskrachten waarvoor het hele jaar werk moet zijn kunnen scholieren ingezet worden als er werk is. Algemeen standpunt is dat de Wetgeving om scholieren en andere tijdelijke krachten flexibel en verantwoord in dienst te nemen verouderd is en aanpassing vereist. Het is een misverstand te veronderstellen dat men geen oudere ervaren krachten zou willen aannemen. Het grote probleem schuilt hem in het feit dat die krachten te duur of zelfs onbetaalbaar blijken te zijn. Daardoor wordt in feite een zeer waardevolle doelgroep uitgesloten van deelname aan het arbeidsproces. Misschien zou een oplossing gezocht kunnen worden in een flexibeler inpassing van deze duurdere ervaren krachten; bijvoorbeeld door spreiding van de werkweek over zes dagen of zelfs een variabele werkweek over het gehele jaar waarbij in de drukke perioden meer gewerkt moet worden dan in de rustige perioden. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt op deze opmerkingen in de vorm van aanbevelingen nog teruggekomen.

Bij het kiezen van de doelgroep kunnen de (natuurlijke of van oudsher aanwezige of gegroeide) gezagsverhouding een rol van betekenis spelen. Over het algemeen is het moeilijk om vrouwen in een functie te plaatsen waarin werkopdrachten verstrekt moeten worden aan buitenlanders. Veel allochtonen zijn historisch gezien niet gewend aan dergelijke gezagsstructuren en zullen derhalve grote moeite hebben die te accepteren. Zolang de ondernemer zelf bij het werkoverleg en het geven en uitvoeren van opdrachten aanwezig is, is een en ander nog wel in goede banen te leiden. Als dat niet het geval is blijken de genoemde gezagsverhoudingen vaak onoverkomenlijke problemen op te leveren. In sommige gevallen zal dit fenomeen mede bepalend kunnen zijn voor de keuze van de doelgroep voor de werving.

#### **Conclusies:**

*De ondernemers spreken zich niet eenduidig uit voor een bepaalde doelgroep. Veelal wordt die bepaald op basis van eerdere ervaringen of de samenstelling van de huidige arbeidsbezetting.*

*Tijdens de piekperiode is er een sterke gerichtheid op de doelgroepen huisvrouwen en scholieren vanwege de mogelijkheid van part-time inzet en flexibiliteit. Jonge mensen zijn over het algemeen aantrekkelijker vanwege de relatief lage loonkosten.*

*Vaak is het moeilijk om vrouwen in een functie te plaatsen waarin werkopdrachten verstrekt moeten worden aan buitenlanders. Veel allochtonen zijn niet gewend aan dergelijke gezagsstructuren.*

### 2.3.2 Kiezen wervingskanaal

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.1.2.2): "Kiezen van het kanaal door middel waarvan de doelgroep waarop de werving zich richt, zal worden benaderd en het betreden van dit kanaal" (SITU, 1989).

Acht van de tien ondernemers nemen de werving zelf ter hand. Zij vinden dat zij zelf voldoende kennis van zaken hebben en dat "anderen niets toe kunnen voegen". Twee ondernemers schakelen bemiddelaars in (Arbeidsbureau, Start, Personeelszaken Tuinbouw Westland) of werven met succes via het eigen vaste personeel.

In het merendeel van de gevallen is de keuze van het wervingskanaal niet afhankelijk van de functie van de aan te trekken medewerker. Vaak ook komt dat omdat er binnen het bedrijf nauwelijks verschillende functies zijn te onderscheiden of omdat iedereen hetzelfde werk doet. Ingeval er een vaste kracht aangetrokken moet worden, wil men er in het algemeen meer werk van maken dan bij losse krachten.

De Westlandsche Courant is vanwege haar relatief grote bereik een geschikt kanaal voor ervaren krachten. Huisvrouwen en andere tijdelijke krachten worden vaker via de kleinere plaatselijke bladen met een beperkte actieradius geworven (Honselersdijk, Groot Naaldwijk, Veldnieuws). Het is belangrijk dat voor deze losse en vaak onregelmatige krachten de woon/werk afstand niet te groot is.

Naast advertenties blijkt de mond op mond werving (via het eigen personeel) een populair wervingskanaal. Voor de werving van vaste krachten en produktiemedewerkers worden ook wel arbeidsbemiddelaars ingeschakeld. Verder wordt wel eens via het Arbeidsbureau en de Personeelszaken Tuinbouw Westland een beroep gedaan op part-time medewerkers. Een ondernemer heeft een keer de WOS (Westlandse Omroep Stichting) ingeschakeld voor de werving van een vaste medewerker maar was daar niet erg succesvol mee.

Ondanks de slechte ervaringen met arbeidsbemiddelaars is men van mening dat voor de werving van vaste medewerkers een beroep op dit kanaal eerder succesvol is dan via andere kanalen. Het geeft een grotere zekerheid dat "de juiste personen binnen gehaald worden". Voor zover de werving zelf ter hand genomen wordt, komen twee kanalen relatief vaak in aanmerking, te weten advertenties en mond op mond werving. Met advertenties wordt een grote groep van mensen bereikt en krijgt men over het algemeen veel reacties. Mond op mond werving is met name geschikt om de sfeer op het bedrijf en motivatie van de medewerkers goed over te brengen. Op die wijze vindt er reeds een voorselectie plaats en is de kans op een goede kandidaat relatief groot.

Over de vorm en inhoud van de advertentie bestaan meningsverschillen. Volgens de boekjes moeten advertenties mooi, groot en verzorgd zijn. In ieder geval zou een advertentie informatie over het bedrijf moeten bevatten zoals: soort bedrijf, grootte en het aantal medewerkers. Verder moeten zaken als functiebenaming, taken, verantwoordelijkheden, aard dienstverband, arbeidsvoorwaarden, selectieprocedure enzovoort aan de orde komen. Een van de ondernemers had met een dergelijke advertentie slechte ervaringen en was meer succesvol geweest met een kleine advertentie in een plaatselijk blad. De meeste ondernemers plaatsen over het algemeen met redelijk succes kleine advertenties (enkele regels) voor gewone tuinbouwwerkzaamheden. Voor de functie van bedrijfsleider is men wel de mening toegedaan dat er een uitgebreidere advertentie geplaatst moet worden.

Voor beperkt regionale werving zijn er nogal wat mogelijkheden om advertenties te plaatsen. Vrijwel elk dorp in het Westland heeft namelijk zijn eigen huis-aan-huis krantje. In de regio Maassluis-Rotterdam waren door enkele ondernemers betere ervaringen opgedaan dan in de regio Den Haag. In de eerstgenoemde regio zijn volgens die ondernemers meer en beter gemotiveerde medewerkers te vinden. Verder werd als succesfactor voor plaatselijke werving de aanwezigheid van goed openbaar vervoer genoemd (met name de plaats van de bushalte zou invloed kunnen hebben).

Ook werd in de discussie het imago van de tuinbouw aan de orde gesteld. De tuinbouw heeft geen goede naam in arbeidsland hetgeen voor vrijwel alle ondernemers een onbegrijpelijke zaak is. Er worden vergelijkingen gemaakt met de schoonmakers van Nationale Nederlanden, die terug kunnen vallen op een in goed aanzien staand bedrijf terwijl de werkzaamheden op zich eigenlijk minder zijn dan het werk in de tuinbouw. Het slechte imago van de tuinbouw wordt vaak door derden onterecht aangepreacht. De groep is van mening dat het de hoogste tijd wordt om daar eens wat aan te doen. De bedrijfstak moet daar geld voor over hebben en met gerichte PR-acties de publiciteit zoeken. Zolang dat niet gebeurt zullen alle bestaande vooroordelen perfect blijven werken, zullen niet-deskundige mensen etiketten blijven plakken en plukken de tuinders daar dagelijks de wrange vruchten van.

Over het functioneren van het Arbeidsbureau en Personeelszaken Tuinbouw Westland is het merendeel van de ondernemers niet tevreden. De arbeidsmotivatie wordt door deze bemiddelaars door hun afstandelijke en vaak nonchalante houding niet goed over gebracht. Een van de ondernemers had slechte ervaringen met zijn aanvraag voor een kortlopende vacature (drie maanden). Een andere ondernemer had zich nogal geërgerd aan de vanzelfsprekendheid dat het Arbeidsbureau ervan uit gaat dat het "toch maar een klein percentage van de werkzoekenden is dat men aan het werk krijgt". Verder wordt er volgens enkele ondernemers nauwelijks iets gedaan aan evaluatie en worden de oorzaken van het misgaan niet onderzocht.

## **Conclusies:**

*Acht van de tien ondernemers nemen de werving zelf ter hand. Zij vinden dat zij voldoende kennis van zaken over dit onderwerp hebben en dat anderen daaraan niets toe kunnen voegen. Twee ondernemers schakelen (voor vaste krachten) bemiddelaars in.*

*In het merendeel van de gevallen is de keuze van het wervingskanaal niet afhankelijk van de functie van de aan te trekken medewerker. Kleine plaatselijke bladen worden vaak gebruikt om tijdelijke krachten te werven.*

*Naast advertenties blijft voor los personeel de mond op mond werving via het eigen personeel een populair wervingskanaal. Voor de werving van vaste krachten worden ook wel arbeidsbemiddelaars ingeschakeld.*

*Als gevolg van de afstandelijke en soms zelfs nonchalante houding van arbeidsbemiddelaars (Arbeidsbureaus, Stichting P.T.W.) is de arbeidsmotivatie van potentiële werknemers vaak niet hoog. Er wordt bovendien door de bemiddelaars nauwelijks geëvalueerd en oorzaken van falen worden niet onderzocht.*

### **2.3.3 Selecteren kandidaat**

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.1.2.3): "Op basis van de functiebeschrijving beoordelen en selecteren van de potentiële kandidaten, inclusief het opstellen van de arbeidsovereenkomst" (SITU, 1989).

Uit de mondelinge enquête blijkt dat het selecteren van de kandidaten voor een functie meestal gevoelsmatig geschiedt. In een aantal gevallen gaat aan de keuze een (telefonische) controle op de geschiktheid op basis van functie-eisen vooraf of wordt de beslissing van de ondernemer door informatie van referenties ondersteund. Soms heeft men in het geheel geen keuze en is men blij dat er iemand reageert.

Motivatie, flexibiliteit, passen in de groep, uit een land en leeftijd worden door de ondernemers als belangrijkste functie-eisen genoemd. Op de tweede plaats komen onder andere ervaring, prestatie en betrouwbaarheid. De mate waarin een werknemer hieraan voldoet zal veelal pas na het in dienst treden blijken.

Tijdens de discussie werd de "gevoelsmatige keuze" gerelativeerd. Uit de opsomming van de functie-eisen was al duidelijk geworden dat aan de gevoelsmatige keuze meer toegedicht mocht worden dan zomaar een keuze zonder meer. Men is van mening dat vooral de ervaring van de ondernemer met betrekking tot het personeel veel ondersteuning aan zijn besluitvorming kan geven. Zo leidt een slechte ervaring met allochtonen van verschillende nationaliteiten vanzelf tot het standpunt om in

het vervolg alleen kandidaten te kiezen van een nationaliteit; kandidaten met een tuinbouwachtergrond scoren automatisch hoger dan anderen, enzovoort. Een ander aspect waar de ondernemer uit ervaring op let is de leeftijd van de kandidaat. Afgezien van het kostenaspect dat in het voordeel van een jongere kandidaat spreekt, kan leeftijd in het algemeen direct gekoppeld worden aan flexibiliteit en inzet.

De uiteindelijke keuze van de kandidaat vindt in de meeste gevallen plaats (in een gesprek) met de ondernemer zonder dat daar anderen bij zijn. Tevoren is er vaak al een oriënterende gegevensuitwisseling per telefoon geweest zodat de ondernemer al redelijk op de hoogte is van de mogelijke kwaliteiten van de betreffende persoon. Telefoongesprekken worden door de ondernemers ook wel genoemd als een selectiemiddel voor zwartwerkers. Drie van de tien ondernemers nemen de kandidaat in dienst na inspraak daarover met het personeel. Een enkele keer wordt het reeds in dienst zijnde personeel ook bij het gesprek met de kandidaat betrokken. Dat geeft, aldus de betreffende ondernemers, direct een indruk of het tussen hen klikt.

Als de kandidaat eenmaal gekozen is en aangenomen wordt, wordt in alle gevallen de arbeidsovereenkomst schriftelijk vastgelegd in een standaardcontract. Zeven ondernemers noemen de periode van het dienstverband als het belangrijkste gegeven dat daarin wordt opgenomen. Verder worden verdienen, aard van het verband (vast of los), persoonsgegevens, werktijden en vrije dagen als relatief belangrijke vast te leggen gegevens aangeduid.

Alle ondernemers zijn goed op de hoogte van de tuinbouw-CAO en allen houden zich behoudens kleine afwijkingen aan de inhoud ervan. Als beperkte afwijkingen worden genoemd: de afwijzing van vakantiedagen voor losse krachten, het hanteren van een andere regeling voor vakantiebonnen en het schuiven met vrije dagen. Bij de conceptbespreking is tevens gebleken dat uitbetaling boven het CAO-loon eerder regel dan uitzondering is.

#### **Conclusies:**

*Motivatie, flexibiliteit, passen in de groep, uit een land afkomstig zijn en leeftijd worden door de ondernemers als belangrijkste functievoorwaarden genoemd. Op de tweede plaats komen onder andere ervaring, prestatie en betrouwbaarheid.*

*De uiteindelijke keuze van de kandidaat vindt in de meeste gevallen plaats (in een gesprek) met de ondernemer zonder dat daar anderen bij zijn of invloed op uitoefenen. Tevoren heeft vaak al een oriënterend telefoongesprek plaatsgevonden.*

*Alle ondernemers zijn goed op de hoogte van de tuinbouw CAO en allen houden zich behoudens kleine afwijkingen (bijvoorbeeld: andere regeling voor vakantiebonnen) aan de inhoud ervan.*

### 2.3.4 Evalueren wervingsproces

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.1.2.4): "Het na afloop beoordelen van de werving van een of meer medewerkers" (SITU, 1989).

Ongeveer de helft van de ondernemers evalueert de werving van de betrokken medewerkers. Daarvan richten zich twee ondernemers op de wervingskanalen en besteden er twee aandacht aan de wervingsorganisaties. Voor wat betreft de kanalen vraagt men zich af of de juiste advertentie is geplaatst en waarom het is misgegaan. Met betrekking tot de wervingsorganisaties (uitzendbureaus, arbeidsbureaus, Stichting Personeelsvoorziening Westland) analyseert men achteraf wat de reden is van de mislukking en verbaast men zich over het feit dat die organisaties zelf zo weinig doen om daar achter te komen.

In het merendeel van de gevallen betreft de ondernemer geen andere gezinsleden of derden bij de beoordeling van de wervingsactie. Bij drie ondernemers gebeurde dat echter wel (samen met hun vrouw en/of collega-ondernemers).

De ondernemers die de wervingsactie van het personeel achteraf niet beoordelen, geven daarvoor als reden op dat ze dat min of meer onbewust doen door hun ervaring in hun achterhoofd mee te laten spelen bij de volgende wervingsactie. Andere ondernemers zeggen weinig keuze te hebben en menen dat zo'n actie derhalve niet zinvol is. Een derde groep zegt het eenvoudigweg te druk te hebben om te evalueren.

#### *Conclusies:*

*De helft van de ondernemers evalueert de werving van de betrokken medewerkers achteraf. De aandacht is daarbij vooral gericht op de wervingskanalen en op de wervingsorganisaties.*

*Ondernemers die de wervingsacties achteraf niet beoordelen, zeggen dat toch wel min of meer onbewust te doen door hun ervaring in hun achterhoofd mee te laten spelen bij de volgende wervingsactie.*

## 2.4 Inventariseren personeelszaken

Het proces "Inventariseren personeelszaken" is in navolging van het Informatiemodel glastuinbouw nog een niveau dieper uitgewerkt. In de volgende paragrafen komen de vier deelprocessen die eronder vallen aan de orde.

### 2.4.1 Evalueren arbeidsorganisatie

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.2.1): "Het periodiek beoordelen van de organisatie met betrekking tot de ar-

heid, het aangeven van eventuele knelpunten en het beslissen tot het soort van maatregelen ter verbetering" (SITU, 1989).

Alle ondernemers die aan het onderzoek meededen voeren een arbeidsregistratie, die bij een aantal aspecten van het personeelsbeheer goede diensten bewijst. De groep gebruikt een standaardformulier waarop dagelijks, per persoon, per gewassoort, en per handeling gegevens genoteerd worden met betrekking tot oogsten, sorteren, knoppen, tussenstoppen, gaas ophalen, gewasbescherming, teeltwisseling, enzovoort. Deze gegevens en daaruit afgeleide kengetallen kunnen behulpzaam zijn bij de analyse van de resultaten en bij de produktieplanning en de daarbij behorende hoeveelheid en categorieën arbeid.

Als afgeleide kengetallen worden bijvoorbeeld de benodigde tijd per 100 takken of het aantal uren per 100 m<sup>2</sup> gebruikt. Taaktijden worden soms ook gerelateerd aan de kosten van de soort van arbeid (los, scholieren, vast) om te resulteren in een totaal bedrag aan arbeidskosten. Verder dient er op toegezien te worden dat taaktijden niet voor elke soort van arbeid hetzelfde zijn. De combinatie van de gedifferentieerde taaktijden en de daarbij behorende arbeidsvergoeding geeft uiteindelijk de juiste indruk omtrent de kosten. Mede gelet op de achtergrondverschillen van de teelt dient men met taaktijden uiterst zorgvuldig om te gaan (opdelen in teeltstadia: eerste snee, enzovoort).

Over de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van het geleverde werk worden door de groep vrijwel geen gegevens vastgelegd. Dat is gezien de teelt(handelingen) veelal te moeilijk om te organiseren (naamkaartjes in de paden, verdelingen bij centraal bossen enzovoort). Technisch zou het wel mogelijk zijn (men kent een collega die het op deze wijze uitvoert), maar de vraag rijst of dat nuttig en/of zinvol is. De daaruit voortkomende getallen zijn vaak fractioneel gericht op het arbeidsproces en zeggen vanwege hun beperkte reikwijdte niet zo veel.

In de discussie komt naar voren dat het waarschijnlijk effectiever is een soort totaalprestatie van de hele groep per periode (per dag) te presenteren. Als voorbeeld wordt het tellertje op de bosmachine gegeven. Het personeel stelt er prijs op te weten wat er die dag gedaan is en krijgt daar met zo'n teller ook daadwerkelijk antwoord op zonder dat ze het gevoel hebben individueel tegen elkaar uitgespeeld te kunnen worden. Verschillende tuinders maken het voorbehoud dat een hoog aantal bossen niet vanzelfsprekend inhoudt dat er dan ook naar verhouding harder is gewerkt. Geconcludeerd wordt dat het in dit geval niet zozeer gaat om de gehaalde of overtroffen norm danwel om de zichtbaarmaking van de prestatie van de hele groep. De verrichte prestatie zal geïnterpreteerd moeten worden in het licht van de teeltomstandigheden van dat moment (planttijden, oogststadia, enzovoort).

Ondernemers die aangaande de produktiviteit en de kwaliteit van het werk niets registreren, zeggen dat het functioneren van de medewerkers in deze uitstekend visueel is waar te nemen: "Je hebt het als het ware steeds op je netvlies en in het hoofd, hetgeen registratie overbodig maakt".



Slechts in een geval wordt er steekproefsgewijs geturfd hoeveel bossen er gesneden worden. Over het algemeen is een controleregistratie niet nodig omdat: "het personeel elkaar ook goed in de gaten houdt". Daarbij worden normverschillen gehanteerd naar gelang de categorie van medewerkers. Zo hebben bijvoorbeeld scholieren over het algemeen een lager prestatieniveau dan ervaren/vast personeel.

Gegevens over het personeelstekort en/of -overschot worden zelden vastgelegd. Daarvoor geldt wederom dat men een inschatting uit het hoofd maakt of te zamen met het gezin door een flexibele arbeidsinzet de problemen oplost. Daarnaast kan de vaste personeelsbezetting indien nodig meer uren maken. Twee ondernemers vinden dat hun bedrijf voor een dergelijke registratie te klein is om zinvol te zijn. Ondernemers die wel gegevens over personeelstekorten en/of -overschotten vastleggen, richten zich daarbij op de piekperioden. Zij doen dat met behulp van hun arbeidsregistratiegegevens, bijvoorbeeld met de doorberekening van taaktijden.

Het verzuim van het personeel wordt door het merendeel van de ondernemers geregistreerd. Daarbij worden de verzuimde dagen en indien van toepassing de verzuimde uren genoteerd. Soms wordt de aard van het verzuim vermeld (ziekte, vakantie, verlof, enzovoort).

Bij het vastleggen van het personeelsverloop wordt nauwelijks onderscheid gemaakt tussen vast en los personeel. Als reden wordt opgegeven dat het geheel in beide gevallen goed te overzien is. Er wordt vrijwel geen gebruik gemaakt van adviesbureaus bij problemen bij het personeelsbeheer. Indien men echt in de problemen komt, wordt er op gewezen dat men altijd nog gebruik kan maken van de rechtsbijstandsverzekering. Als het gaat om arbeidsomstandigheden wordt in sommige gevallen een beroep gedaan op het Stigas. Een ondernemer heeft op het punt gestaan een adviesbureau in te schakelen omtrent moeilijkheden als gevolg van de verschillen in gezagsverhoudingen tussen Nederlandse vrouwen en allochtone mannelijke werknemers.

#### *Conclusies:*

*Alle deelnemers doen aan arbeidsregistratie en gebruiken daarvoor een standaardformulier waarop dagelijks, per persoon, per gewas een aantal handelingen genoteerd kunnen worden. Arbeidsregistratie kan bij het personeelsbeheer goede diensten bewijzen.*

*Over arbeidsproductiviteit en kwaliteit van het werk worden vrijwel geen gegevens vastgelegd. Dat is gezien de vele teelthandelingen te moeilijk om te organiseren. Bovendien is het vaak niet nodig omdat het uitstekend visueel is waar te nemen.*

*Het is nuttig en effectief om de prestatie van de hele groep medewerkers per periode zichtbaar te maken (bijvoorbeeld door een tellertje op de bosmachine). De verrichte prestatie zal echter altijd geïnterpre-*

*teerd moeten worden in het licht van de teeltomstandigheden van het moment.*

*Gegevens over het personeelstekort en/of overschot worden zelden vastgelegd. Daarentegen worden het verzuim en legale afwezigheid van het personeel (ziekte, vakantie, verlof) door het merendeel van de ondernemers wel genoteerd.*

*Er wordt vrijwel geen gebruik gemaakt van adviesbureaus bij problemen bij het personeelsbeheer. Als het gaat om problemen van fysieke aard wordt in sommige gevallen een beroep op het Stigas gedaan.*

#### 2.4.2 Bijstellen/beëindigen arbeidsovereenkomst

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.2.2): "Het nagaan van de wijze van aanpassing van de functie-invulling, de beloning en overige wijzigingen met betrekking tot de arbeidsovereenkomst en het uitvoeren van de wijzigingen" (SITU, 1989).

Er worden vrijwel nooit functioneringsgesprekken met het personeel gevoerd. Tijdens het werk worden er indien nodig opmerkingen gemaakt die betrekking hebben op mogelijke verbetering in de uitvoering van het werk. Bij de uitbetaling van het loon wordt er soms teruggekeken op de afgelopen periode en worden de wensen van de ondernemer ten aanzien van het functioneren van de medewerker geuit. De reden waarom er aan functioneringsgesprekken zo weinig behoefte bestaat, is de relatief geringe bedrijfsomvang en de overzichtelijkheid bij de uitvoering van het werk. Het is over het algemeen meer voor de hand liggend en effectiever om correcties tijdens het werk aan te geven.

Arbeidsovereenkomsten worden voor vaste krachten soms bijgesteld, maar dan alleen voor de contracttermijn. Voor los personeel moet elke keer weer een nieuw contract opgesteld worden voor de betreffende periode.

In een enkel geval worden de ontplooiingskansen van de medewerker (uitgedrukt in de hoogte van het salaris) schriftelijk vastgelegd. Bij relatief veel los werk heeft dat volgens de ondernemers "weinig zin". In de meeste gevallen zijn de ontplooiingskansen door de geringe bedrijfsomvang klein. Bij de wat grotere bedrijven waar meerdere ondernemers werkzaam zijn ligt de werkverdeling vast en zijn de betere posities voor het vreemde personeel niet bereikbaar. In een aantal gevallen worden er wel mondelinge afspraken gemaakt over de afwisseling van het werk of wordt een werkverdeling gemaakt op basis van specifieke voorkeur of behendigheid van de werknemer.

Het voorgaande vormt ook goeddeels de verklaring voor het feit dat de ontplooiingskansen van de medewerkers nauwelijks verbonden worden aan een opleidingsprogramma. Een ondernemer verwacht echter wel dat hij een opleidingsprogramma samen zal stellen voor zijn in de toekomst aan te stellen bedrijfsleider. Over het algemeen wordt "het in

de praktijk voordoen van de handelingen" opgevat als een vanzelfsprekend en voldoende leerproces. In incidentele gevallen wordt er een bestrijdingscursus gevolgd of gaat de medewerker mee naar een stekbedrijf om daar "te kijken hoe het er aan toegaat".

Indien een ontslagprocedure van toepassing is worden de CAO-richtlijnen gehanteerd of wordt ruggespraak gehouden met het accountantsbureau. Sommige ondernemers vragen advies aan hun boekhouder waarmee zij vaak in de loop der jaren een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd. Uit de discussie is gebleken dat het daarbij over het algemeen gaat om verkennende informatie. Uiteindelijk zal de ondernemer vanwege het tijdrovend karakter en de complexiteit van de problematiek een beroep moeten doen op een advocaat om succesvol te kunnen opereren op dit gebied. Een ontslagprocedure wordt veelal problematisch, omdat de werknemers meestal uitstekend de weg weten naar een wetswinkel. Omdat zij in de meeste gevallen financieel onvermogen zijn, krijgen zij tegen een geringe eigen bijdrage een advocaat toegewezen. Om met gelijke wapens te kunnen strijden, komt de ondernemer er niet onder uit om dan op eigen kosten een dure advocaat nemen.

Over de werking van de rechtsbijstandverzekering op het gebied van ontslagprocedures bestaat twijfel bij de groep. Waarschijnlijk zijn er wel mogelijkheden voor bijstand op dit gebied als de ondernemer voor zijn rechtsbijstandverzekering het juiste pakket gekozen heeft. Al met al is men de mening toegedaan dat het er bij een ontslagprocedure vaak op lijkt dat "ondernemers alleen maar plichten hebben en werknemers alleen maar rechten" hetgeen als een onevenwichtige en onrechtvaardige situatie ervaren wordt. Dat is er ook de reden van dat er vrijwel altijd met contracten wordt gewerkt voor los personeel. Bij vast personeel ligt de situatie, ingeval van onenigheid over het ontslag bestaat, vaak ingewikkelder.

Samenvattend wordt gesteld dat een ontslagprocedure over het algemeen "zwaar tenvolgt". De procedure is moeilijk te doorzien, duurt te lang en levert daarom allerlei onverkwikkelijke situaties voor het dagelijks werk op. Vooral in gevallen dat de medewerker een dergelijke procedure aangespannen heeft en in afwachting van de uitspraak nog op het bedrijf werkzaam is, ontstaat er een gespannen sfeer en "zit men elkaar de hele dag scheef aan te kijken".

#### *Conclusies:*

*Er worden vrijwel nooit functioneringsgesprekken met het personeel gevoerd. Men vindt het over het algemeen meer voor de handliggend en effectiever om correctieve aanwijzingen tijdens het werk te geven.*

*Voor vaste krachten worden arbeidsovereenkomsten soms bijgesteld, maar dan alleen voor de contracttermijn. Voor los personeel moet elke periode een nieuw contract worden opgesteld.*

*In een enkel geval worden de ontplooiingskansen van de medewerkers schriftelijk vastgelegd. Deze ontplooiingskansen zijn echter nooit verbonden aan een opleidingsprogramma. Het in de praktijk voordoen van allerlei handelingen wordt geïnterpreteerd als een voldoende leerproces.*

*Bij een ontslagprocedure worden de CAO richtlijnen gehanteerd. Nadat eerst verkennende informatie is ingewonnen bij de boekhouder of accountant beslist de ondernemer of hij een advocaat in de arm neemt.*

*Men is van mening dat het er vaak op lijkt dat bij ontslag de ondernemer alleen maar plichten heeft en de werknemer alleen maar rechten. Dit wordt als een onrechtvaardige situatie ervaren.*

*Een ontslagprocedure valt de ondernemer over het algemeen zwaar tegen. De procedure is moeilijk, duurt te lang en levert mede daardoor allerlei onverkwikkelijke situaties op (als bijvoorbeeld in afwachting van de uitspraak door de rechter de medewerker op het bedrijf moet blijven werken).*

#### 2.4.3 Vaststellen verbeterende maatregelen

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.2.2): "Het bepalen van de maatregelen die de arbeidsorganisatie kunnen verbeteren. Gedacht kan worden aan verbeteringen op het gebied van arbeidsomstandigheden of bedrijfsuitrusting of op het personele vlak" (SITU, 1989).

De groep is steeds bezig met het verbeteren van de arbeidsorganisatie. Er wordt door de ondernemers vaak over nagedacht maar er wordt niets schriftelijk vastgelegd. Dat is verklaarbaar doordat het in de meeste gevallen gaat om eenmalige en om zeer verschillende problemen van de arbeidsaanwending. Het is, zo blijkt in de praktijk, veel handiger om de verbeteringen op het moment dat het probleem gesignaleerd wordt op te lossen. De gang van zaken op een klein of overzichtelijk bedrijf maakt een dergelijke handelswijze het meest efficiënt.

Een ondernemer spreekt van een analyse van de gegevens in de winterperiode. Er worden dan een aantal cijfers op een rijtje gezet om de arbeidsinzet te evalueren om daar lering uit te trekken voor de komende tijd. Een andere ondernemer zegt na te trekken of er technische problemen zijn geweest en hoe die het volgende jaar vermeden kunnen worden.

De verbeterende maatregelen die door de groep worden uitgevoerd hebben bij drie ondernemers betrekking op de arbeidsomstandigheden. Twee ondernemers in de groep melden dat ze vooral "op het personele vlak moeite doen om de prestaties op te schroeven". Een ondernemer streeft er steeds naar om de bedrijfsuitrusting te verbeteren.

Inventarisatie van de verbeterende maatregelen laat zien dat beter intern transport en lopende bandsystemen om de arbeid te automatiseren hoog op de verlanglijst staan. Verder wordt er veel moeite gedaan om de werkhouding te verbeteren (staan-zit steunen), de verlichting te perfectioneren en wordt de aanschaf van een bosmachine door een ondernemer overwogen.

#### *Conclusies:*

*Over verbetering van de arbeidsorganisatie wordt vaak nagedacht maar er wordt echter niets van vastgelegd. Het is in de praktijk bij kleine bedrijven handiger om verbeteringen op het moment dat het probleemesignaleerd wordt op te lossen.*

*Bij uitzondering wordt in de winterperiode door een ondernemer een analyse van de gegevens gemaakt. Er worden dan een aantal cijfers op een rijtje gezet om de arbeidsinzet te evalueren en om daar voor het komende jaar lering uit te trekken.*

*Verbeterende maatregelen hebben bij drie ondernemers betrekking op de arbeidsomstandigheden. Bij anderen hebben verbeteringen van het intern transport en lopende-bandsystemen om de arbeid te automatiseren hoge prioriteit.*

#### **2.4.4 Bijstellen personeelstekort/-overschot korte termijn**

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.2.3): "Het oproepen van los personeel of het eventueel inschakelen van externe wervingsbronnen voor het oplossen van het arbeidstekort op korte termijn. In het geval van een overschot het informeren daarover van (tijdelijk losse) medewerkers en het nemen van maatregelen om het overschot te reduceren" (SITU, 1989).

Vier van de tien ondernemers hebben een lijst opgesteld van tijdelijke en vaste medewerkers. Zij vermelden op die lijst namen, adressen en telefoonnummers van de medewerkers. In enkele gevallen wordt het uurloon per werknemer vastgelegd en de beschikbaarheid in uren en dagen. De zes andere hebben geen lijst met gegevens van medewerkers. Omdat het bedrijf relatief klein is, hebben ze die gegevens "gewoon in het hoofd".

De helft van de ondernemers maakt geen vergelijking tussen de geplande en beschikbare werktijd op korte termijn. De problemen lossen zich volgens deze ondernemers al werkend op. Zij hebben de feiten in hun hoofd en hanteren vaak de regel "werk klaar, dan naar huis". Dat betekent in feite dat zij automatisch een beroep doen op een zeer flexibele inzet van de medewerkers en van het eigen gezin.

De ondernemers die wel een vergelijking maken tussen de geplande en beschikbare werktijd op korte termijn doen dat zeer verschillend. Een

ondernemer kijkt per maand vooruit en twee anderen doen dat per week. Weer anderen doen dat zes weken voor de piek of laten het afhangen van de drukte van de periode.

In de discussie wordt benadrukt dat een vergelijking vooraf in de meeste gevallen te verkiezen is boven niets doen. Niettemin kan de ondernemer toch voor grote problemen komen te staan als er bijvoorbeeld plotseling meerdere mensen ziek worden. Ondanks de goeie planning zullen er dan op korte termijn oplossingen gezocht moeten worden voor de problemen. In een aantal gevallen kunnen de tekorten opgelost worden door met de overgebleven mensen langer te werken.

Bij de planning van de benodigde arbeid moet rekening worden gehouden met een afwijking naar boven en naar beneden bijvoorbeeld door een verschil in de zwaarte van het gewas door leeftijd of ras. Ondanks die afwijking kan men met een vergelijking tussen planning en beschikbare tijd tot een betere inschatting komen van het aan te nemen personeel. Ook hier geldt weer dat bij grotere en complexere bedrijven de noodzaak voor een goede planning groter is.

Over het algemeen wordt er met het personeel overleg gepleegd over het opnemen van vrije dagen. Zo wordt aangeraden de vakanties in de rustige perioden te nemen. Het vaste personeel maar ook het regelmatig terugkerende losse personeel weet gewoon dat het in de maanden april, mei en augustus moeilijk is om vakantie op te nemen en dat in de piekperiode geen verlof genomen mag worden. In een aantal gevallen worden de geplande vrije dagen op een kalender die een centrale plaats heeft in de kantine of in de schuur genoteerd.

In de gevallen waarin niet overlegd wordt over de vrije dagen worden echter wel richtlijnen gegeven (bijvoorbeeld: "in de drukke perioden mag op maandag geen verlof worden genomen") en wordt er min of meer van uitgegaan dat men "het wel aan kan voelen".

Vrijwel alle ondernemers hebben wel eens gebruik gemaakt van een aanneemploeg. De frequentie waarmee dat gebeurt is niet hoog: "heel zelden", "noodgeval", "incidenteel met oogsten". Twee keer is er een aanneemploeg ingeschakeld om het gewas te ruimen.

Een van de ondernemers houdt de aanneemploeg voor wat betreft de prestaties van de leden van die groep nauwlettend in de gaten. Indien er een lid van de ploeg niet voldoet - dus duidelijk beneden de norm blijft -, wordt in overleg met de ploegbaas de volgende dag een vervanger gestuurd.

Over het algemeen legt men van het gebruik van een aanneemploeg weinig schriftelijk vast. De ondernemer weet vaak ook niet goed of het allemaal legale werkers zijn en is daarom waarschijnlijk voorzichtig met de administratie. Enkele ondernemers noteren summier de factuurbedragen en de hoeveelheid ingehuurde arbeid. Een ondernemer maakt een analyse waarbij een vergelijking gemaakt wordt tussen de eigen prestatie en die van de leden van de aanneemploeg (aantal bossen per uur).

Een van de ondernemers maakt melding van een draaiboek (van de LTb) dat gebruikt kan worden ter controle bij het inhuren van een aanneemploeg. In dat draaiboek staan een aantal punten die nagelopen moeten worden voordat de ondernemer zo'n ploeg inhuilt. Zo komen er onder andere in voor de controle op het BTW-nummer, het inschrijfnummer van de Kamer van Koophandel, het loonbelastingnummer en wordt aangeraden een verklaring van goed gedrag aan te vragen bij de inspecteur van de belastingen.

In de discussie over dit onderwerp blijkt dat niet alle ondernemers op de hoogte zijn van het bestaan van het draaiboek. Sommigen hebben er wel van gehoord maar werken er niet mee. Ook vraagt men zich af of zo'n draaiboek wel waterdicht is: "Als iemand kwaad wil kan men toch wel misbruik maken van de situatie".

Duidelijk wordt echter wel dat het draaiboek een relatief grote zekerheid kan bieden over de legale status van de aanneemploeg. In ieder geval zal de rechter bij een conflict in deze niet gauw de ondernemer die geïnformeerd heeft naar de genoemde punten in staat van beschuldiging stellen.

In tegenstelling van wat sommigen menen is de controle met het draaiboek niet erg ingewikkeld. Vaak kan er telefonisch snel een redelijke zekerheid verkregen worden over de status bij de genoemde instanties. Over het algemeen wordt een verklaring van goed gedrag door de inspecteur binnen enige dagen afgegeven. In gevallen waarin al jaren achtereen van dezelfde aannemer gebruik gemaakt wordt, is het toch zinnig het draaiboek door te nemen en af te werken. Het kost weinig moeite maar geeft daarentegen grotere zekerheid voor de ondernemer. Met name door de Wet op de ketenaansprakelijkheid is de ondernemer kwetsbaar en kan in geval van illegale praktijken in de aanneemploeg direct aansprakelijk gesteld worden.

Tenslotte wordt nog gesteld dat de ondernemer geen genoeg moet nemen met een rekening van een onderaannemer. Voor alle zekerheid moet de afrekening altijd plaatsvinden met de hoofdaannemer zelf.

#### *Conclusies:*

*De helft van de ondernemers maakt geen vergelijking tussen de geplande en beschikbare werktijd op korte termijn. De problemen lossen zich volgens deze ondernemers al werkend op. Niettemin kan geconcludeerd worden dat een vergelijking vooraf in de meeste gevallen te verkiezen is.*

*Over het algemeen wordt er met het personeel overleg gepleegd over het opnemen van vrije dagen. In gevallen waarin niet overlegd wordt, worden echter wel richtlijnen gegeven.*

*Vrijwel alle ondernemers hebben wel eens gebruik gemaakt van een aanneemploeg. Over het gebruik van een aanneemploeg legt men*

*weinig of niets vast. Er bestaat relatief vaak onzekerheid over de legaliteit van de ploeg.*

*Ter controle bij het inhuren van een aanneemploeg bestaat een draaiboek van de LTB waarin onder andere aandacht gevraagd wordt voor het loonbelastingnummer, verklaring van goed gedrag enzovoort. Het draaiboek biedt bij goed gebruik relatief grote zekerheid over de (il)legale status van de aanneemploeg.*

#### 2.4.5 Bepalen verdiensten

Omschrijving uit het Informatiemodel Glastuinbouw (proces 13.2.5): "Het vaststellen van het verdiende loon van een medewerker op basis van:

- de in de (arbeids)overeenkomst vastgelegde arbeidstijd en de beloning plus het aantal gewerkte overuren;
- het aantal gewerkte uren en overuren en het uurloon;
- het aantal bewerkte, verwerkte of geoogste eenheden en het stukloon" (SITU, 1989).

Het merendeel van de ondernemers legt gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Dat gebeurt in de vorm van werkbriefjes terwijl ook de gegevens van de bedrijfsregistratie voor dit doel gebruikt worden. Door sommige ondernemers wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen vast en los personeel. Voor het vaste personeel worden naast de hoogte van het loon de termijn van het dienstverband en de vakantiedagen bijgehouden. Bij het losse personeel gaat het in het algemeen alleen om het aantal gewerkte uren. De uurlonen heeft de ondernemer meestal (onderscheiden naar verschillende categorieën) in zijn hoofd. De gegevens worden doorgegeven aan de boekhouder die ze gebruikt voor de bepaling van de totale loonsom.

Vier van de tien ondernemers leggen zelf geen gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Zij geven daar als reden voor op dat de CAO in deze voldoet of dat het bepalen van de verdiensten een simpele zaak is die gemakkelijk te berekenen is met de gegevens van de bedrijfsregistratieformulieren. Een van de ondernemers zegt dat zolang er geen puntenstelsel aan de verdiensten ten grondslag ligt alles gemakkelijk uit het hoofd te doen is. Het zijn vooral de kleinere bedrijven met weinig personeel die gegevens over verdiensten in mindere mate vastleggen. Grotere vaak ook complexere bedrijven met meer en meestal wisselende arbeidskrachten hebben meer belang bij een goede administratie met betrekking tot de verdiensten.

#### *Conclusies:*

*Het merendeel van de ondernemers legt gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Dat gebeurt veelal in de vorm van werkbriefjes.*



*Deze gegevens worden doorgegeven aan de boekhouder die er de totale loonsom mee bepaalt.*

*Vier van de tien ondernemers leggen zelf geen gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen. Vaak worden de gegevens van de arbeidsregistratie daarvoor gebruikt.*

## **2.5 Motiveren personeel**

### **2.5.1 Inleiding**

Naast de hiervoor beschreven processen van het personeelsbeheer wordt in deze slotparagraaf ingegaan op de mogelijkheden die de ondernemers te baat nemen om hun personeel (extra) te motiveren. Motiveren zou ook geplaatst kunnen worden in het proces "Vaststellen verbeterende maatregelen" (proces 13.2.3). Globaal omschreven gaat het daarbij om verbeteringen op het gebied van arbeidsomstandigheden of bedrijfsuitrusting of op het personele vlak. Dat de motivatie als onderwerp hier apart wordt beschreven, vindt onder andere zijn oorzaak in de wijze waarop het in de vragenlijst als algemeen onderwerp de aandacht heeft gekregen. Door de uitgebreide wijze van beantwoording door de ondernemers bij de mondelinge enquête alsmede door de discussie over dit onderwerp tijdens de workshop is het de moeite waard om over dit onderwerp los van het genoemde proces te rapporteren.

### **2.5.2 Materiële aspecten**

De helft van de ondernemers geeft een onregelmatige geldelijke beloning om de medewerkers (extra) te motiveren. Dat gebeurt onder andere in de vorm van een eenmalige beloning, gratificatie, aardigheidje met de feestdagen of door het loon naar boven af te ronden. Er wordt echter expliciet vermeld dat deze vormen van belonen niet doorslaggevend zijn voor de motivatie en dat materiële tegemoetkoming in deze vorm slechts een korte periode van motivatie tengevolge heeft. Een ondernemer is van mening dat het helemaal niet helpt en dat het middel erger is dan de kwaal omdat men het al gauw normaal gaat vinden dat men extra geld ontvangt. Zodra dat achterwege blijft voelt men zich tekort gedaan en is men vergeten dat de geldelijke beloning eigenlijk een extraatje was.

Ingeval er sprake is van een geldelijke beloning als extraatje boven het normale loon moet er door de ondernemer een toelichting bij gegeven worden. De ondernemer moet daarin duidelijk maken dat de beloning niet zomaar gegeven wordt maar dat er een reden voor is. Op die wijze zal de toelichting als het ware als een oppepper voor de toekomst kunnen werken. In ieder geval is de kans dat de motivatie doorwerkt groter als er aangegeven wordt wat de achtergrond is van de beloning.

Verder is men van mening dat de geldelijke beloning slechts matig werkt als er een te grote regelmaat in gelegd wordt. De vanzelfsprekendheid wordt dan te groot en het verband met een bovengemiddelde inzet of aangepast gedrag om de beloning te verdienen, wordt dan niet meer als zodanig gevoeld.

Men vraagt zich af hoe een geldelijke beloning het beste werkt. Moet het extraatje achteraf en met onregelmatige tussenpozen gegeven worden, moet het gekoppeld worden aan de feestdagen of moet misschien van te voren vaststaan wat er extra te verdienen valt en zo ja onder welke voorwaarden kan dat het beste zijn beslag krijgen. Een kenmerk van een bonussysteem is in tegenstelling tot de andere genoemde beloningssystemen dat het schriftelijk vastgelegd is en daarom een bepaalde zekerheid geeft voor de werkgever.

Er komt een voorbeeld ter tafel van een bonussysteem van een collega-tuinder waarmee per jaar f 2.000,- per werknemer te verdienen valt. Bij elke ziekmelding wordt een bedrag van f 250,- in mindering gebracht op de in het vooruitzicht gestelde bonus; bij te laat komen wordt een bepaald bedrag afgetrokken enzovoort. Door dit systeem is het ziekteverzuim bijna helemaal verdwenen. Sommige ondernemers in de groep ervaren het systeem als onrechtvaardig omdat in een aantal gevallen ziekte niet te vermijden is. De een is nou eenmaal vatbaarder voor griep dan de andere. Ook kan het voorkomen dat ziekte een gevolg is van een bedrijfsongeval waaraan de betreffende persoon helemaal geen schuld behoeft te hebben. Geconcludeerd wordt dat er geen enkel systeem te vinden is dat geheel rechtvaardig werkt en dat het daarom meer voor de hand ligt om de algehele werking van een bonussysteem te bezien en zich minder zorgen te maken over allerlei voorbeelden uit de praktijk.

Een van de ondernemers uit de groep werkt sinds kort met een puntensysteem en heeft daar positieve ervaringen mee. In grote lijnen werkt het als volgt. Iedereen krijgt aan het begin van het jaar 500 basispunten. Bij een dag ziekte of een dag verlof tijdens de piek worden er 50 punten ingeleverd; elk overuur levert daarentegen 3 punten op. Het goede rendement wordt vooral behaald doordat de werknemers hun vakantie niet meer in de piekperiode plannen. Elke werknemer die aan het eind van de periode zijn 500 punten nog heeft ontvangt de volledige bonus in contanten. Bij een lager aantal punten wordt naar verhouding minder uitbetaald. Sommige leden van de groep zien dit systeem als een verkapte loonsverhoging voor de gemotiveerde krachten die zonder zo'n systeem toch wel hun best zouden doen. De minder gemotiveerde medewerkers die regelmatig ziek zijn en op onregelmatige tijdstippen verlof op willen nemen, weten dat ze de bonus nooit zullen halen en blijven ondanks het puntensysteem daarom op hetzelfde niveau van inzet steken. Andere ondernemers uit de groep zijn optimistischer en menen dat het gezien de goede resultaten tot nu toe wellicht de moeite van een experiment waard is. De ondernemer die het systeem dit jaar uitprobeerde, gaat er naar verwachting volgend jaar mee door.

## *Conclusies:*

*Extra geldelijke beloning naast het reguliere loon heeft slechts een relatief korte periode een betere motivatie tot gevolg. Men gaat er gauw aan wennen en zodra het achterwege blijft, voelt men zich tekort gedaan.*

*Wil een geldelijke beloning een redelijk rendement hebben dan mag er geen grote regelmaat in zitten en zal bij uitbetaling door de ondernemer een toelichting gegeven moeten worden die tevens als een oppepper voor de komende periode zal kunnen werken.*

*Een bonusstelsel waarvan de richtlijnen aan het begin van het teeltjaar vaststaan, kan de inzet van de medewerkers verhogen. Door sommige ondernemers zijn er positieve ervaringen mee opgedaan in de vorm van een lager ziekteverzuim en betere vakantie-afstemming.*

### 2.5.3 Immateriële aspecten

Als immateriële beloning noemt een van de ondernemers "een gezellig avondje uit op kosten van de baas". Anderen gebruiken ook de personeelsavond (bowlen, eten) of verstrekken een kerstpakket om hun waardering voor de inzet van de medewerkers te laten blijken. Een enkeling verwacht meer effect van het uitspreken van zijn waardering over de kwaliteit van het werk van de medewerker. De groep laat in de discussie blijken dat dit over het algemeen te weinig gebeurt. Waardering uitspreken geeft voldoening bij de werknemer en kan de inzet verhogen. Daarbij wordt aangetekend dat men op moet passen dat het geen gewoonte wordt en dat daardoor het effect snel verdwijnt. Een andere ondernemer maakt met Sinterklaas een lang rijm voor zijn medewerkers. Over het algemeen wordt de immateriële beloning als middel ter motivatie door de groep niet intensief gebruikt.

Inspraak bij beslissingen beperkt zich veelal tot werkoverleg tijdens de koffie en de wijze waarop de verdere dag de werkzaamheden ingedeeld zullen gaan worden. Ook wordt dan gesproken over de oplossing van de werkdruk. In sommige gevallen komt de ondernemer de medewerker tegemoet door werk te geven dat aangepast is aan zijn of haar persoonlijke voorkeur. Als iemand goed is in een bepaald soort werk, zo meent een ondernemer, dan "moet hij dat gewoon blijven doen". Men is het er over eens dat men de medewerkers die een uitgesproken hekel aan een bepaald soort werk hebben niet kan dwingen dat werk tot in lengte van dagen te blijven doen.

Een andere ondernemer is ervan overtuigd dat als iedereen alle voorkomende werkzaamheden zoveel mogelijk verricht er als het ware motivatie in de breedte ontstaat. Er wordt op die wijze immers niemand voorgetrokken en "de rotkarweitjes worden gewoon door iedereen bij

toerbeurt verricht". Een dergelijke werkindeling maakt waarschijnlijk bij relatief kleine bedrijven meer kans dan bij de grotere bedrijven.

De groep noemt inspraak ter motivatie van het personeel in totaal vijf keer. Waar die inspraak dan precies uit bestaat wordt niet geheel duidelijk. Dit wordt nog eens onderstreept door een van de ondernemers die vindt dat er alleen inspraak toegestaan wordt als het daadwerkelijk een goed idee is. Een andere ondernemer antwoordt tijdens de enquête dat hij "in ieder geval de indruk wil wekken dat...". Daarmee wordt bedoeld dat het toch meestal zo is dat de ondernemer ongeveer al weet wat voor beslissing er genomen zou moeten worden en daarmee als uitgangspunt nog eens met het personeel praat. Het personeel heeft dan nog een laatste mogelijkheid haar stem te laten horen, maar als zij dat niet doet, blijft de kans onbenut. Van inspraak in de zin dat medewerkers invloed hebben op de beslissing is in beperkte mate sprake. Een enkele uitzondering daargelaten is de groep van mening dat ondernemers de strategische beslissingen veelal zelf nemen. Zij zijn in alle gevallen financieel verantwoordelijk voor de beslissing en daar mag voor wat betreft de invloed op de beslissing wel wat tegenover staan. Toch klinkt er vanuit de achtergrond het geluid door dat het beter is de mening van het personeel in een aantal gevallen wel mee te laten spelen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij aankopen van relatief dure produktiemiddelen als er op het bedrijf jonge vaste mensen werken die een technische opleiding genoten hebben.

Geconcludeerd mag worden dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen strategische en tactisch/operationele beslissingen. Bij de laatste categorie kan er in zekere zin gesproken worden over inspraak over de uitvoering van het (dagelijks) werk. Bij de eerstgenoemde categorie praat de ondernemer nog wel over de beslissing die hij ogenschijnlijk samen met zijn personeel neemt maar is er in feite door hem al een standpunt bepaald.

#### *Conclusies:*

*Waardering uitspreken over de kwaliteit van het werk van de medewerker kan de motivatie en als gevolg daarvan de inzet verhogen. Over het algemeen wordt er om de medewerker te motiveren relatief weinig met het instrument van de immateriële beloning door de ondernemers gewerkt.*

*Inspraak bij beslissingen beperkt zich meestal tot werkoverleg tijdens de koffie. In sommige gevallen komt de ondernemer de medewerker tegemoet door werk te geven dat aangepast is aan zijn of haar persoonlijke voorkeur.*

*Een aantal ondernemers meent dat het juist motiverend werkt door geen uitzondering te maken en iedereen al het werk te laten doen.*

*Ondernemers nemen de strategische beslissingen vrijwel altijd zelf. Zij praten er wel over met het personeel maar dat heeft geen invloed op de uiteindelijke beslissingen. Ten behoeve van de motivatie van het personeel zou een grotere mate van inspraak bij strategische beslissingen goed kunnen werken.*

#### 2.5.4 Motivatiemix

Buiten de hiervoor genoemde materiële en immateriële aspecten is er nog een categorie overige aspecten te onderscheiden. Daaronder vallen aspecten die wat minder gemakkelijk bij een van de twee zijn onder te brengen.

Een ondernemer is van mening dat de betrokkenheid van zijn medewerkers bevordert wordt door ze zo nu en dan mee te nemen naar de veiling en ze daar te "wijzen op de goede en slechte kwaliteit van de produkten". Een andere ondernemer wil die betrokkenheid bevorderen door elke ochtend "de uitdraai met het personeel te bekijken".

Verder worden nog omschrijvingen gegeven als: "Gezelligheid nastreven", "Goed contact onderhouden" en "Alles met elkaar doen". Luisteren naar anderen, vertrouwelijk praten, probleem snel uitpraten zijn omschrijvingen die ongeveer in dezelfde sfeer passen. Tenslotte is er nog een ondernemer die zijn medewerking verleent aan een spaarrekening van zijn medewerker.

De groep concludeert dat een goede motivatie altijd afhankelijk is van een combinatie van materiële en immateriële aspecten. Ondernemers die zich eenzijdig richten op de geldelijke beloning of alleen maar hun waardering uitspreken over de kwaliteit of kwantiteit van het werk van de betreffende medewerkers zullen vrijwel altijd minder resultaat bereiken dan de ondernemers die een mix van factoren gebruiken ter motivatie. Afhankelijk van de soort van beslissing of van de omstandigheden zullen de accenten verschillend gelegd worden. Expliciet wordt gesteld dat naast de financiële beloning aandacht voor kleine dingen op het menselijke vlak vaak een onmisbaar element vormt voor motivatie en de daaruit voortvloeiende inzet van de medewerkers.

#### *Conclusies:*

*Een goede motivatie is altijd afhankelijk van een combinatie van materiële en immateriële aspecten. Afhankelijk van de soort van beslissing of van de omstandigheden zullen de accenten verschillend gelegd moeten worden. Aandacht voor kleine dingen op het menselijke vlak is daarbij een onmisbaar element.*

### 3. AANBEVELINGEN

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan aanbevelingen om het personeelsbeheer op glastuinbouwbedrijven te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn het resultaat van een brainstormsessie door de groep van trosanjertelers aan het eind van de workshop over dit onderwerp. Ze kunnen gezien worden als een inventarisatie van alle mogelijke aanzetten ter verbetering van het personeelsbeheer in de glastuinbouw zoals die door de tuinders zelf worden gezien.

Daarbij werd een onderscheid gemaakt naar aanbevelingen voor de telers zelf, land- en tuinbouworganisaties, bemiddelaars, overheid en een aantal overige instanties zoals veiling, LEI-DLO enzovoort. Deze aanbevelingen zijn integraal in dit hoofdstuk opgenomen. De prioriteiten in de aanbevelingen zijn door de telers die aan het onderzoek hebben deelgenomen bij de conceptbespreking bepaald. Elke teler heeft vijf aanbevelingen in volgorde van belangrijkheid aangegeven. Door vervolgens aan deze individuele prioriteiten punten toe te kennen (eerste plaats: 5 punten, ... vijfde plaats: 1 punt), werd de totaalscore voor de hele groep berekend. De aanbevelingen zijn in volgorde van de hoogte van de totaalscore in de volgende paragrafen vermeld.

Dit hoofdstuk heeft een duidelijke relatie met het vorige hoofdstuk waarin de discussie over de informatiebehoeften en de daaruitvoortkomende conclusies centraal staan. Door de discussies tijdens de workshop zijn de probleemgebieden voor de ondernemers duidelijker in beeld gekomen. Om het nut van de workshop voor de tuinders meer expliciet te maken, is getracht de probleemvelden van het personeelsbeheer door henzelf te laten vertalen naar aanbevelingen om de problemen te reduceren. Deze werkwijze kan gezien worden als een belangrijke toepassing van de gehanteerde methode.

Tegelijkertijd moet men zich met betrekking tot de eerste doelstelling van het onderzoek realiseren dat naast de ondernemers in de glastuinbouw geen andere partijen zijn betrokken zodat de aanbevelingen wellicht een wat eenzijdig karakter kunnen dragen. In ieder geval zou de lijst met aanbevelingen er waarschijnlijk anders hebben uitgezien als ook de andere actoren (werknemers, arbeidsbemiddelaars, land- en tuinbouworganisaties, enzovoort) om hun mening zou zijn gevraagd.

### **3.2 Aanbevelingen voor tuinders**

1. Ondanks alle reeds geleverde inspanningen is het nodig dat individuele ondernemers aan hun imago als werkgever blijven werken. Men moet zich realiseren dat er op dit punt sprake is van een achterstandssituatie die alleen met volledige inzet van iedereen is in te lopen.
2. Ondernemers moeten zoveel mogelijk prettige werkomstandigheden creëren. Onnodige fysieke belasting moet vermeden worden en voor vuil en ongezond werk moeten acceptabele voorzieningen getroffen worden.
3. Om problemen bij de arbeidsvoorziening in piekperioden op te lossen moeten de mogelijkheden voor onderlinge uitwisseling van personeel beter geïnventariseerd worden. Verder verdienen de mogelijkheden om gebruik te maken van arbeidspools nadere studie.
4. Het imago van de tuinbouw kan ook verbeterd worden door een verzorgd uiterlijk van de bedrijven. Een rommelig aanzien van de bedrijven wordt vereenzelvigd met vies werk en ongezonde, milieu-onvriendelijke producten.
5. Om het imago te verbeteren is het aan te bevelen om actief mee te doen aan pr-activiteiten zoals "kom in de kas". Directe voorlichting door ondernemers aan consumenten en potentiële werknemers kan een olievlekwerking hebben.
6. Door mensen al op jonge leeftijd bekend te maken met de tuinbouw kunnen vooroordelen tijdig de kop ingedrukt worden. In dit verband kan men onder andere denken aan "klas in de kas" activiteiten.
7. Er is een actieve inzet van ondernemers vereist met betrekking tot motivatie en betrokkenheid van personeel. Veelal is een mix van materiële en immateriële (motivatie)aspecten aan te bevelen.
8. Ten behoeve van motivatie en inzet verdient het overweging om het personeel grotere verantwoordelijkheid te geven. Daartoe is meer overleg en grotere medezeggenschap gewenst.
9. Het is het overwegen waard om een goede bonusregeling in te voeren en schriftelijk vast te leggen. In de praktijk zijn er positieve ervaringen mee opgedaan. Verdere experimenten worden aanbevolen.
10. Ondernemers moeten de werknemers bewust maken van de werkelijke loonkosten die verbonden zijn aan hun arbeid. Met name door de hoge bruto-loonkosten te tonen kan de waarde van de arbeid beter voorgesteld worden.
11. Voordat een aanneemploeg wordt gecontracteerd is het verstandig om een draaiboek (beschikbaar bij de LTB) te gebruiken ter controle van de legale status van die ploeg.
12. In bepaalde gevallen moeten werknemers gestimuleerd worden om cursussen te volgen. Wellicht kunnen die cursussen gepland worden in relatief rustige (winter)perioden.

13. Ondernemers dienen te streven naar een "passende" omgang met medewerkers. In de praktijk betekent dat vaak dat de een meer of andersoortige aandacht nodig heeft dan de ander. Soms is er voor de medewerkers een drempel om ongenoegens in een gesprek te uiten. In dat geval kan een (anonieme) klachtenbus uitkomst bieden.
14. Het is aan te bevelen na te denken over opvangmogelijkheden van eigen kinderen en van kinderen van personeel buiten de reguliere en vaak te dure crèches of kinderdagverblijven.
15. Het is geen overbodige luxe om altijd een sluitend arbeidscontract na te streven. De inhoud moet helder en ondubbelzinnig zijn en mag geen ruimte laten voor alternatieve interpretaties.
16. Arbeidstijdverlenging moet weloverwogen en verantwoord geschieden. Daarbij moet de werkbelasting zoveel als mogelijk verdeeld worden over het personeel en over de beschikbare dagen.
17. Ondernemers kunnen een bijdrage leveren aan het personeelsbeleid van collega's door een actieve sociale controle op behandeling van en omgang met personeel aan de dag te leggen.
18. Ondernemers moeten hun medewerkers meer betrekken bij de resultaten van het bedrijf en hun regelmatig cijfers over kosten, opbrengsten en rentabiliteit tonen en met hen bespreken.

### **3.3 Aanbevelingen voor land- en tuinbouworganisaties**

1. Land- en tuinbouworganisaties moeten veel sneller en feller reageren op negatieve publiciteit die door derden wordt veroorzaakt.
2. Organisaties moeten zich in CAO-onderhandelingen harder opstellen. De onderwerpen waar zij hoge prioriteit aan moeten geven zijn onder andere: flexibele werktijden, aangepaste contractperioden, meer faciliteiten voor gelegenheidswerk (scholierenregeling), afschaffen vakantiebonnen, het ontwikkelen van prikkels bij werknemers om uit de ziektewet te blijven.
3. Land- en tuinbouworganisaties dienen meer activiteiten te ontwikkelen om het imago van de glastuinbouw als werkgever te verbeteren. Zij dienen zich intensiever en breder bezig te houden met PR-activiteiten.
4. Speciale aandacht moet besteed worden aan de verbetering van het milieu-imago en arbeidsimago. Men dient actiever en indringender de geboekte resultaten op het gebied van milieu en arbeidstechniek naar buiten brengen. Het is een vanzelfsprekend onderdeel van de imago-verbetering.
5. Bij hun inzet ter verbetering van het imago moet meer gebruik gemaakt worden van tv-reclame door middel van Ster-spots en Postbus-51-faciliteiten.
6. Er moet veel actiever gewerkt worden aan het scheppen van acceptabele voorwaarden ten behoeve van de uitwisseling van werknemers.



mers van verschillende werkgevers in (en wellicht ook buiten) de tuinbouw.

7. Land- en tuinbouworganisaties moeten zich actief inzetten voor een meldpunt voor bonafide loonbedrijven.
8. De overlegorganen van de verschillende land- en tuinbouworganisaties moeten beter op elkaar afgestemd worden (concreet?). Regelmatig contact is wenselijk en de berichtgeving naar buiten moet beter geregeld worden.
9. Het contact met de praktijk dreigt verloren te gaan. Er moeten activiteiten ontplooid worden om dit te vermijden en er moet een beter inlevingsvermogen ontwikkeld worden.
10. Er moet een betere aanbieding van nieuws komen. Meer aandacht voor actuele onderwerpen, de vorm, de inhoud en de soorten media is gewenst.
11. Het verdient aanbeveling om mogelijkheden voor een adequate bonusregeling te creëren die afgestemd is op de praktijk.
12. Er moet meer onderzoek gedaan worden naar de (ethiek van) personeelsadvertenties. Er is behoefte aan richtlijnen voor de inhoud van advertenties met betrekking tot verschillende soorten arbeid of functies.
13. Er moet gewerkt worden aan een meldpunt voor ontevreden personeel. Aan dat meldpunt moet een arbeidsdeskundige verbonden zijn. De resultaten moeten regelmatig doorgesluist worden naar de ondernemers.
14. Land- en tuinbouworganisaties moeten duidelijker rapporteren waar hun geld (dat door ondernemers is bijeengebracht) naar toe gaat.

### **3.4 Aanbevelingen voor arbeidsbemiddelaars**

1. Arbeidsbemiddelaars moeten een betere selectie van werknemers maken die geschikt zijn voor de tuinbouw. De kwaliteit laat tot nu toe veel te wensen over.
2. Arbeidsbemiddelaars hebben een primaire taak om motivatie voor het werk in de tuinbouw over te brengen op potentiële werknemers. Ook moeten zij een grotere inzet tonen voor kortlopende vacatures.
3. Mislukte plaatsingen van werknemers moeten beter worden geëvalueerd. Tot op heden wordt daar niets aan gedaan. De oorzaken van het falen dienen geanalyseerd te worden.
4. Het begrip "passende arbeid" moet ruimer geïnterpreteerd worden. Geschikte arbeidskrachten worden te gemakkelijk afgewezen omdat het werk niet in hun straatje past. Verantwoordelijkheden in deze moeten beter worden vastgelegd.

5. Er dient een betere begeleiding te komen van werknemers. Deze bestaat deels uit voorlichting en deels uit informatie-uitwisseling (nazorg) gedurende de eerste tijd van het dienstverband.
6. In vervolg daarop zouden arbeidsbureaus veel actiever werknemers moeten aanbieden voor werk in de tuinbouw. Als hulpmiddel voor het inschatten van de geschiktheid voor het werk in de tuinbouw is het aan te bevelen beoordelingsprofielen te ontwikkelen.
7. Het inlevingsvermogen van arbeidsbemiddelaars in de arbeidsproblematiek en de dringende behoefte aan arbeidskrachten moet verbeterd worden.
8. Ook moeten zij toekomstige werknemers attent maken op de omscholingsmogelijkheden en streven naar legale langere inwerktijden op de bedrijven.
9. Arbeidsbemiddelaars zouden aan werkgevers meer gegevens (onder andere medische gegevens over regelmatig verzuim door ziekte) moeten verstrekken over potentiële werknemers.

### **3.5 Aanbevelingen voor de overheid**

1. Het verschil tussen bruto- en netto-loon dient verkleind te worden. Het bruto-loon moet omlaag en diverse premies moeten ook fors verlaagd worden.
2. De WW zou op een aantal punten flexibeler moeten worden:
  - zo zou bijvoorbeeld de uitkering afgestemd kunnen worden op de seizoenen (winter 100%-uitkering, zomer 50%-uitkering);
  - er zou flexibeler ingespeeld kunnen worden op (tijdelijke) WW bij verbouwing;
  - verder kan de aanlooperperiode om in de WW te komen korter worden;
  - er moeten mogelijkheden komen om oudere duurdere werkeloze werknemers met relatief hoge (ex)lonen eerder tot werken te verplichten;
  - bij werkweigering moet er op de uitkering gekort kunnen worden;
  - de WW-premie voor los en vast personeel moet gelijkgesteld worden.
3. Er moet een veel flexibeler CAO komen. Er moet beter ingespeeld worden op praktijksituaties. Er moet bijvoorbeeld een voor scholieren aangepaste regeling komen voor wat betreft de duur (maximaal vier weken), de hoogte van de premies en de werktijden).
4. Om met name de part-timers niet af te schrikken moet de belasting-vrije voet verhoogd worden. Mogelijkheden om huisvrouwen premieloos in tijdelijke dienst te nemen moeten verruimd worden.
5. Versoepeling van verschillende regelingen voor seizoenswerkers uit het buitenland moet nagestreefd worden (bijvoorbeeld: de Polen-

- regeling). Er moet heel snel een regeling komen voor gelegenheids-  
werkers.
6. De bonus-malus regeling moet op een aantal punten aanzienlijk verbeterd worden (welke punten?), of anders geheel afgeschaft worden.
  7. Ontslagprocedures zijn moeilijk en duren veel te lang. Derhalve dient de overheid zich actief in te zetten voor verkorting van de procedure en versoepeling van de regels.
  8. De controle op ziekte van allochtone werknemers die tijdelijk in het buitenland vertoeven, moet verbeterd worden. De bewijslast van werknemers om hun ziekte aan te tonen, moet veel sluitender worden dan nu het geval is.
  9. Om het ziekteverzuim terug te dringen moet de overheid zich inzetten om de uitkeringen van het ziektegeld omlaag te brengen.
  10. Piekarbeid moet worden vrijgesteld van sociale premieplicht omdat er geen enkele relatie bestaat met uitkeringen.
  11. De inzet van de overheid moet zich richten op allerlei aspecten (welke?) van een beter ondernemingsklimaat. Zij dient daartoe een voorwaardenscheppend beleid te voeren.
  12. Er moet gezocht worden naar subsidiemogelijkheden die in mindere mate loonafhankelijk zijn.
  13. Teveel regelingen lopen langs elkaar heen. Het is aan te bevelen om de diverse gegevensbestanden van verschillende ministeries beter op elkaar af te stemmen (welke?).
  14. Er moeten sluitende wettelijke regelingen komen die bovendien veel beter op elkaar zijn afgestemd (voorbeelden: milieu, arbeid?). (Scholieren die WW-premie afdragen?). Bovendien moet de overheid nieuwe regelingen op tijd bekend maken en de ondernemers voldoende gelegenheid geven er op in te spelen.
  15. Er moeten soepeler mogelijkheden gecreëerd worden om asielzoekers in de piekseizoenen in te zetten. De verplichting om ze meteen in vaste dienst te nemen moet vervallen.
  16. De overheid dient zich actief bezig te houden met het verbeteren van het imago, bijvoorbeeld door middel van Postbus-51-uitzendingen.
  17. Het wettelijk minimumloon moet afgeschaft worden.
  18. De overheid dient zich in te zetten om de wachttijden voor ziekenhuisopname te verkorten.
  19. Er moeten meer mogelijkheden gecreëerd worden om langdurig werkelozen aan de slag te helpen (hogere subsidies, (langere?) proeftijd).

### **3.6 Aanbevelingen voor overige instanties**

1. Stichting Gezamenlijke Arbo-service (STIGAS) en het Gezamenlijk Uitvoerings Orgaan (GUO)

- acties van de kant van de ondernemers moeten meer serieus genomen worden;
  - gegevens over ziekteverzuim van werknemers moeten indien gevraagd aan ondernemers verstrekt kunnen worden;
  - meer prikkeling bij werknemers teweeg brengen om aan het werk te gaan.
2. Gezamenlijk Uitvoerings Orgaan (GUO)
    - afstemming met ondernemers aangaande personeelsaangelegenheden moet sneller zijn beslag krijgen;
    - communicatie over (toekomstig) personeel kan sneller en directer;
    - klantvriendelijker houding ontwikkelen richting ondernemers;
    - deskundig personeel aannemen dat op de hoogte is van de glastuinbouw;
    - zelf in de praktijk polshoogte nemen van het reilen en zeilen van glastuinbedrijven.
  3. VVV/Horticom PR-Communications (voorheen: HPR-Westland)
    - zorg dragen voor meer bedrijfsbezoek door groepen en particulieren;
    - laten zien hoe milieuvriendelijk de tuinbouw is;
    - veel actiever de tuinbouw en het werk daarin promoten.
  4. Vervoersmaatschappijen
    - er moet een betere afstemming komen van openbaar vervoer op werktijden in glastuinbouw.
  5. Stichting Gezamenlijke Arbo-service (STIGAS)
    - meer naar buiten brengen over verbeterde arbeidsomstandigheden.
  6. Onderzoek
    - er moet beter overleg komen met tuinders over onderzoeksprogramma;
    - zorg dragen voor snelle ontwikkeling van arbeidsvriendelijke methoden;
    - meer informatie verschaffen over culturele verschillen op de werkvloer;
    - gratificatie/bonussystemen onderzoeken en uittesten.
  7. Vereniging voor Agrarische Loon- en Aanneembedrijven (VALA)
    - het oprichten van een meldpunt voor bonafide bedrijven.
  8. Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
    - meer feitelijke cijfers naar buiten brengen over betalingen van witte lonen die boven de wettelijke CAO-lonen uitkomen;
    - betere gegevens verstrekken over de concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw speciaal met betrekking tot arbeid.
  9. Veiling
    - meer aandacht besteden aan tuindersbelangen (welke?);
    - actief beleid voeren om de afstand met leden te verkleinen.
  10. Onderwijs
    - meer gebruik maken van "klas in de kas" activiteiten.

## 4. SLOTBESCHOUWING OVER DE GEBRUIKTE METHODE

### 4.1 Inleiding

In het voorgaande is gerapporteerd over de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer in de glastuinbouw. Met behulp van het Gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw (SITU, 1989) zijn in hoofdstuk 2 de processen van de cluster personeelsbeheer geanalyseerd en zijn de conclusies verwoord. In hoofdstuk 3 zijn daaruit voortkomende aanbevelingen aan overheid, bedrijfsleven, arbeidsbemiddelaars, enzovoort gedaan. Hiermee is voldaan aan de eerste doelstelling van dit onderzoek.

De tweede doelstelling van dit onderzoek krijgt thans de aandacht. In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de gebruikte methode van onderzoek en de mogelijke bijdrage van deze methode aan de ondersteuning van het informatiebeleid van DWT. De beschrijving eindigt met een kritische reflectie. Anders geformuleerd is dit hoofdstuk een inventarisatie van plussen en minnen binnen het kader van dit deelproject. Voor een verantwoorde beschouwing wordt in paragraaf 4.2 eerst een chronologisch overzicht gegeven van de acties en achtergronden die met de uitvoering van het onderzoek verband houden.

In een aparte rapportage (deelproject 7, zie bijlage 1) over het onderzoek naar doelstellingen, besluitvorming en informatiebehoeften van agrarische ondernemers wordt de bijdrage van dit deelproject over de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer geplaatst in een groter verband. Daarin worden de resultaten van de zes deelprojecten geïntegreerd. Het is de synthese van zes verschillende onderzoeksmethoden en hun bijdrage aan het agrarisch informatiebeleid (Alleblas en Beers, 1994).

### 4.2 Een chronologisch overzicht

Centraal bij de ontwikkeling en toetsing van de gekozen methode van onderzoek staan de ondernemers. De betekenis van de informatie bij het personeelsbeheer wordt door deze ondernemers zelf aangegeven. De verschillen en overeenkomsten tussen de leden van de groep vormen een belangrijke invalshoek voor de discussies en voor de verdere analyse. Er is bewust voor gekozen om deze verschillen en overeenkomsten in een workshop aan de orde te stellen. In groepsverband werd over de betreffende onderwerpen gediscussieerd. Voorafgaand aan de workshop, die twee middagen in beslag nam, hebben een bedrijfsbezoek en andere voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden. Hiervan wordt in het

navolgende eerst een chronologische beschrijving gegeven. (In bijlage 4 is bovendien een schematische voorstelling gepresenteerd en zijn de activiteiten per onderzoeksfase puntsgewijs beschreven.)

Allereerst heeft het LEI-DLO zich georiënteerd op het onderwerp van onderzoek en op de te kiezen groep van ondernemers. Mede door de actualiteit van de problematiek van de arbeidsvoorziening en door de aanwezigheid van een gedetailleerde beschrijving in het Informatiemodel Glastuinbouw is gekozen voor het personeelsbeheer. Gezien de mogelijke gevoeligheid van het onderwerp ging de voorkeur uit naar een groep waarvan de leden elkaar al langer kenden. De NTS was een geschikte organisatie om met een dergelijke groep in het onderzoek te voorzien. Na twee verkennende besprekingen met vertegenwoordigers van de bloemen- en de groentesectie van de NTS is de voorkeur uitgesproken voor een trosanjer-excursiegroep. De groep was enthousiast voor deelname, kende een steeds terugkerend arbeidsprobleem in de vorm van de piekbelasting en opereerde al jaren met grote regelmaat in vrijwel dezelfde samenstelling. Alle ingrediënten voor een succesvolle kennisuitwisseling en vruchtbare confrontatie van verschillende wijzen van informatiegebruik bij het personeelsbeheer waren dus aanwezig.

Na een eerste globale mondelinge toelichting door een NTS-vertegenwoordiger is de groep rechtstreeks door het LEI-DLO per brief uitgebreider op de hoogte gebracht van de doelstelling en de achtergronden en de aanpak van het onderzoek; kort daarop zijn per telefoon afspraken gemaakt voor een bedrijfsbezoek door een LEI-DLO-vertegenwoordiger. De bedrijfsbezoeken hadden een tweeledig doel. Zij waren allereerst bedoeld om een vragenlijst in te vullen over de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer van de betreffende ondernemer. Deze vragenlijst was opgesteld met behulp van het Informatiemodel Glastuinbouw; daarmee was het neutrale kader gewaarborgd. Bovendien dienden de bezoeken ter kennismaking en het kweken van een vertrouwensbasis voor de in het verschiet liggende workshop. In november 1993 heeft een proefenquête plaatsgevonden. Naar aanleiding daarvan is de vragenlijst op onderdelen aangepast. De overige bedrijfsbezoeken zijn afgewerkt in december 1993 en januari 1994 en duurden gemiddeld twee uur.

De uitkomsten van de enquête werden uitgebreid beschreven (zie bijlage 3) en op basis daarvan kon de workshop die op 24 en 26 januari 1994 bij het LEI-DLO zou worden gehouden, verder worden voorbereid. Ondanks de afbakening van het onderwerp van onderzoek tot de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer moest ten behoeve van de behandeling tijdens de workshop een keuze gemaakt worden uit de vele onderwerpen. Richtlijnen voor die keuze waren de eisen tot pluriformiteit van de antwoorden per proces of per onderdeel en de representativiteit voor de onder het personeelsbeheer vallende twee hoofdprocessen (werven en inventariseren personeelszaken) en daaronder ressorterende tien subprocessen (zie bijlage 2). Van de tien subprocessen zijn er uiteindelijk acht gekozen. Het "evalueren van het wervingsproces" en "bepalen van verdiensten" zijn voor de discussie afgefallen. Op basis van de

antwoorden op de ingevulde vragenlijst was te verwachten dat deze onderwerpen in de discussie weinig zouden toevoegen aan de resultaten van het onderzoek.

Bovendien diende zich tijdens het onderzoek expliciet een interessanter onderwerp aan in de vorm van de "motivatie" van de medewerkers. In de vragenlijst was over dit onderwerp een open vraag opgenomen die boven verwachting veel stof voor discussie opleverde. Discussie over dit onderwerp zou volgens de onderzoekers verdieping van een aantal processen van het personeelsbeheer kunnen geven. Na zorgvuldige afweging is mede door de beperkte tijd voor discussie besloten de genoemde twee subprocessen te laten vervallen en door toevoeging van het onderwerp "motivatie" de overige processen meer diepgang te geven. Overigens is het vrijwel zeker dat door de beschreven keuze de representativiteit voor de cluster "personeelsbeheer" niet in gevaar is gekomen.

Met behulp van overheadapparatuur en sheets werden de onderwerpen gepresenteerd en werden de verschillende antwoorden en standpunten van de leden van de groep zoals uit de enquêtes waren gebleken aan de leden van de groep gepresenteerd. De discussies daarover zijn integraal op band opgenomen en zijn later gebruikt voor de rapportage zoals die in hoofdstuk 2 en 3 heeft plaatsgevonden.

In april 1994 is het conceptrapport aan de groep trosanjertelers voorgelegd en besproken. Op basis van die bespreking hebben nog aanpassingen plaatsgevonden. Bovendien werden in die bijeenkomst door de ondernemers zelf de prioriteiten vastgesteld aangaande de aanbevelingen zoals die in hoofdstuk 3 zijn opgesomd.

Tenslotte heeft een schriftelijke evaluatie van het onderzoek plaatsgevonden. De vragenlijst die daarvoor werd ingevuld, is inclusief de antwoorden van de telers opgenomen in bijlage 5.

## **4.3 Kracht van de methode**

### **4.3.1 Duidelijke uitgangspunten en keuzes**

Als uitgangspunt voor het onderzoek is het "Informatiemodel Glas-tuinbouw" gekozen. De beschikbaarheid van een gedetailleerde versie in de vorm van de cluster "Personeelsbeheer" (SITU, 1989) maakte het model goed toepasbaar voor het onderzoek. Het gedetailleerde model vormt een duidelijk en herkenbaar kader en is voor het onderzoek van grote betekenis gebleken. Een informatiemodel in deze vorm biedt juist door zijn integrale beschrijving van de informatievoorziening op een bedrijf een uitstekend startpunt voor nadere analyse van de achtergronden ervan. Het is een kapstok voor het zichtbaar maken van verschillen en overeenkomsten en biedt zodoende goede mogelijkheden voor een gestructureerde aanpak van het onderzoek.

Deze gestructureerde aanpak is voor het complexe probleemgebied van het personeelsbeheer onontbeerlijk. Zij is belichaamd in het proces-decompositiediagram (zie bijlage 2) dat een overzicht geeft van de processen binnen de cluster "Personeelsbeheer". De vermelde (sub)processen hebben dan ook vanzelfsprekend als uitgangspunt gediend voor de verdere uitwerking van het onderzoek. Per proces zijn een aantal aandachtsvelden gekozen die vervolgens omgezet zijn in een vragenlijst die aan de groep trosanjertelers is voorgelegd. Dezelfde aandachtsvelden zijn tijdens een workshop onder de aandacht van de groep gebracht en zijn verder bediscussieerd en geanalyseerd voor de verschillen en overeenkomsten tussen de deelnemende ondernemers.

De hiervoor geschetste aanpak zou zonder de beschikbaarheid van het gedetailleerde informatiemodel glastuinbouw niet mogelijk geweest zijn. De herkenbaarheid zou minder groot geweest zijn en de aansluiting tussen theorie en praktijk zou minder soepel zijn verlopen. De uitkomsten van het onderzoek zijn nu geschikter om te vergelijken met de resultaten van aanverwant onderzoek op dit gebied en stralen een grotere betrouwbaarheid uit. Verder vormen ze mede door het herkenbare kader een beter uitgangspunt voor het beleid van verschillende instanties die onderzoek op het gebied van informatie uitwisseling tussen ondernemers kunnen initiëren.

Ook is het van belang dat dit onderdeel van de methode van onderzoek de invloed van de onderzoeker op het eindresultaat deels neutraliseert. De onderzoeker kiest weliswaar het domein (personeelsbeheer) maar heeft de analyse van dat domein als het ware gedelegeerd aan de ondernemers die zowel bij de mondelinge beantwoording van de vragenlijst als bij de discussiemiddagen maximale inbreng hebben. De praktijk neemt op deze wijze zelf het initiatief voor verdieping en verbreding van de onderwerpen. De onderzoeker heeft daarbij slechts een ondersteunende rol. Hij dient de discussie te leiden en te waken voor het betreden van dwaalwegen.

#### 4.3.2 Mondelinge enquête

Als voorbereiding op de discussiemiddagen van de workshop werd een vragenlijst opgesteld op basis van de processen welke genoemd zijn in het Gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw. De vragen werden op de bedrijven door de onderzoekers aan de ondernemers gesteld in een sessie van gemiddeld twee uur. Voorafgaand aan het bedrijfsbezoek was een globale schriftelijke uitleg gegeven over de doelen en de methode van onderzoek. Direct daarop zijn per telefoon afspraken gemaakt voor het bedrijfsbezoek.

De vragen werden in de eigen omgeving van de ondernemers gesteld en beantwoord hetgeen een aantal voordelen opleverde. De ondernemers voelden zich duidelijk op hun gemak en vonden daardoor de rust en inspiratie om de vragen in alle facetten te beantwoorden. Een tweede voordeel van de eigen (bedrijfs)omgeving is de mogelijkheid om



de argumentatie met praktijkomstandigheden te illustreren. Verder dient gememoreerd te worden dat de enquête gepland was in een voor de ondernemers rustige periode.

Doordat de onderzoekers de bedrijven bezochten legde de mondelinge enquête geen beslag op reistijd van de doorgaans drukbezette ondernemers en kon de beschikbare tijd optimaal gebruikt worden voor de beantwoording van de vragen en andere aanverwante interessante onderwerpen. Wat dat laatste betreft bood de enquête volop mogelijkheden voor uitstapjes. Uit voorzorg om geen onderwerpen te vergeten waren aan het einde van de enquête enige open vragen opgenomen omtrent motivatie van personeel, overheidstaken en afsluitend werd gevraagd of de ondernemer nog belangrijke zaken te melden had die naar zijn mening nog onvoldoende uit de verf waren gekomen.

Met name over de motivatie van medewerkers bestond nog behoefte om gegevens toe te voegen. Door de veelheid en verscheidenheid van aandachtspunten is over het onderwerp motivatie een aparte paragraaf in het rapport toegevoegd (zie paragraaf 2.5).

#### 4.3.3 De opzet van de workshop

Ten behoeve van de workshop werden de ingevulde vragenlijsten op het instituut nader bestudeerd en uitgewerkt (zie bijlage 3). Van de acht geselecteerde processen zijn sheets gemaakt op basis van het onderscheidend vermogen van de gezichtspunten van de ondernemers over betreffende onderwerpen. Alvorens de discussie te starten werden de sheets toegelicht.

Deze benaderingswijze bleek (doordat op de sheets in veel gevallen de letterlijke antwoorden van de ondernemers waren vermeld) de discussie bijzonder te prikkelen. De herkenbaarheid stimuleerde in grote mate de betrokkenheid van de ondernemers. Daardoor kwam het streven de ondernemers aan het woord te laten uitstekend uit de verf.

In dit verband is het aantal ondernemers dat aan de workshop deelnam waarschijnlijk van belang. De omvang van de groep was dusdanig dat iedereen mee kon discussiëren en ruimschoots de tijd toegemeten kon krijgen om zijn standpunt te verwoorden. Met tien deelnemers werd vrij gemakkelijk een grote betrokkenheid bij de workshop bereikt.

Op de mogelijke nadelen van een relatief kleine groep in verband met (geringe) pluriformiteit en (lage) representativiteit wordt in de slotparagraaf van dit hoofdstuk nog teruggekomen.

Juist door de directe confrontatie met elkaars standpunten werd het beter mogelijk om de achtergronden ervan bloot te leggen, te analyseren en waarde toe te voegen aan het inzicht omtrent de problematiek van het personeelsbeheer. Steeds weer werd bij het tonen van een volgende sheet de nieuwsgierigheid naar de achtergronden van de antwoorden van collega's zichtbaar geprikkeld. Opvallende was ook de grote openheid over de antwoorden op de betreffende vragen. Zonder

omwegen meldde zich in de meeste gevallen de ondernemer die een afwijkend standpunt innam over het onderwerp.

Waarschijnlijk hebben de intensieve contacten van de groep tijdens de excursies van de laatste jaren bijgedragen aan de diepgang en de resultaten van de discussie. Geconcludeerd mag worden dat de voorwaarde die aan het begin van het onderzoek werd gesteld omtrent de hechtheid van de groep en de intensiteit van de contacten haar vruchten afgeworpen heeft. Juist door de onderlinge vertrouwensrelatie konden gevoelige onderwerpen zoals illegale arbeid, motivatie, beloning enzovoort uitgebreid aan de orde komen.

Een ander vermeldenswaardig punt betreft de voorbereiding op de workshop. Met opzet is te kennen gegeven dat de ondernemers zich niet behoeftten voor te bereiden. Daardoor kon de groep vrij en ongedwongen aan de discussies beginnen en was er een natuurlijke spontaniteit van deelname die enerzijds voor enige spanning zorgde en tegelijkertijd de betrokkenheid van de ondernemers garandeerde. Met name de gretigheid om een bijdrage aan de discussie te leveren en de nieuwsgierigheid naar het volgende onderwerp waren daar het bewijs voor.

Met nadruk wordt nog eens gewezen op de duur van de workshop. Men moet zich bewust zijn dat - zeker als het gaat om praktijkgeoriënteerde ondernemers - een workshop als hij te lang gaat duren, verzadigingsverschijnselen gaat vertonen en zodoende op een bepaald moment weinig rendement meer op zal leveren. Derhalve is gekozen voor twee discussiemiddagen van elk drie uur. Elke middag was opgedeeld in twee sessies van anderhalf uur. Achteraf kan geconcludeerd worden dat deze aanpak goede resultaten heeft opgeleverd. Deze resultaten moeten echter ook geïnterpreteerd worden in het licht van de voorbereidende activiteiten in de vorm van de mondelinge enquête en de met zorg uitgekozen onderwerpen alsmede de presentatie van de gegevens op sheets in de taal van de ondernemers. Op de verzadigingsverschijnselen van het rendement van de workshopmiddagen wordt bij de kritische reflectie in de slotparagraaf teruggekomen.

Beide discussiemiddagen zijn integraal op band opgenomen. Het voordeel is dat de leiding van de workshop de handen vrij hield en zich zodoende beter kon concentreren om de discussie in banen te leiden. Bovendien gaan er door een dergelijke wijze van informatievastlegging geen details verloren en kan ten alle tijden ingeval van twijfel teruggeleusterd worden.

#### **4.3.4 Het werken naar een climax**

De methode van onderzoek won verder nog aan kracht doordat er bewust een zeker evenwicht is aangebracht tussen formele en informele activiteiten. Met name de informele activiteiten kunnen een aanzienlijke bijdrage leveren aan de resultaten. Mede daarom is aan het einde van de twee discussiemiddagen een informele bijeenkomst georganiseerd. Tijdens dat samenzijn werd niet alleen de band tussen ondernemers en

onderzoekers sterker maar werd ook zeer bruikbare informatie uitgewisseld over het probleemgebied van het personeelsbeheer.

Het streven was erop gericht om met het onderzoek uiteindelijk te komen met aanbevelingen om het personeelsbeheer te verbeteren. Achteraf kan geconstateerd worden dat dit een belangrijke motivatie betekende voor de intensieve deelname aan de workshop. Die aanbevelingen zouden door de ondernemers zelf aangegeven moeten worden. Voorwaarde daartoe was dat eerst de personeelsproblematiek uitgebreid aan de orde zou komen zodat het zicht op alle probleemgebieden verruimd zou worden en zodoende de weg zou banen voor conclusies en aanbevelingen.

Zoals gesteld is de basis voor de workshop gelegd door een vragenlijst die op de bedrijven aan de ondernemers is voorgelegd. Vervolgens is op het LEI-DLO gediscussieerd over de problematiek. Reeds bij de aanvang van de eerste discussiemiddag is de ondernemers duidelijk gemaakt dat aan het einde van de tweede discussiemiddag een brainstorm plaats zou vinden over de aanbevelingen aan allerlei instanties die te maken hebben met de personeelsproblematiek.

Die aanbevelingen zouden de afronding van het onderzoek vormen en zijn als zodanig een belangrijke graadmeter voor het slagen van dit onderzoek. Daarom zijn de ondernemers vanaf het begin van de workshop geattendeerd op het belang ervan. Bij aanvang van de eerste discussiemiddag zijn aan de ondernemers blanco formulieren verstrekt met als aanhef de instantie/instelling of groep voor wie de nog in te vullen aanbevelingen bedoeld waren. Die formulieren hebben beide discussiemiddagen op de tafels van de ondernemers gelegen met de bedoeling spontane invallen direct te noteren en die uiteindelijk op de tweede middag als hulp bij de brainstormsessie te gebruiken. Het idee dat een systematische behandeling van de subprocessen zoals die werd voorgestaan een stimulans hiertoe was, is achteraf juist gebleken.

Bovendien is de ondernemers aangeraden het formulier na de eerste discussiemiddag mee naar huis te nemen om daar onderwerpen die in aanbevelingen omgezet zouden kunnen worden onmiddellijk vast te leggen. Op deze wijze werden de ondernemers zeer alert gemaakt op het fenomeen aanbeveling en gerijpt voor de afrondende brainstorm over dit onderwerp. Geconcludeerd mag worden dat de discussies tijdens de workshop tot een verbreding en verdieping van het onderwerp hebben geleid en uiteindelijk een concreet resultaat hebben opgeleverd in de vorm van de aanbevelingen. Het aantal aanbevelingen alsmede de diversiteit ervan vormt de climax van de workshop. De aanbevelingen moeten gezien worden als een belangrijke toepassing van de methode van onderzoek en staan als zodanig garant voor het succes ervan. Dit onderzoek zou zonder de geplande aanbevelingen een aanzienlijk lager nuttig rendement opgeleverd hebben.

Ook is de rol van het onderzoek in relatie met het onderwerp van belang. Van een groot deel van de mogelijkheden tot het oplossen van de personeelsproblematiek wordt door de ondernemers verondersteld

dat ze buiten het eigen bedrijf aangepakt moeten worden. Het onderzoek kan in verband hiermee als het ware een intermediaire functie vervullen. In paragraaf 4.4 (Kanttekeningen) wordt hier nog op teruggekomen.

#### 4.3.5 Betrokkenheid, bewustwording en rijping

Een ander punt dat de kracht van de methode van onderzoek onderstreept is de directe betrokkenheid van de ondernemers. Juist het feit dat de ondernemers zeer expliciet aan het woord zijn gelaten, geeft een grotere garantie dat knelpunten bij het personeelsbeheer zoals die in de praktijk van alle dag worden ervaren aan de oppervlakte komen.

Zowel bij de mondelinge enquête als bij de discussiemiddagen hebben de onderzoekers zich terughoudend opgesteld in die zin dat de ondernemers de maximale vrijheid kregen om initiatieven voor gespreksonderwerpen te ontplooiën. Voor zover mogelijk is er geen limiet gesteld aan de tijd die ondernemers namen om hun standpunten te onderbouwen of te beargumenteren. Er is voornamelijk gewaakt voor herhaling van argumenten of het te vroeg aan de orde stellen van onderwerpen die in een later stadium nog aan de orde zouden komen.

Verder is de betrokkenheid van de ondernemers gestimuleerd door de trapsgewijze en overzichtelijke wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. De verschillende treden van de ladder zijn in paragraaf 4.2 vanuit methodische overwegingen nog eens onder de aandacht gebracht.

Tijdens het onderzoek hebben de ondernemers zelf ook een bewustwordings- en leerproces doorgemaakt. Dat is natuurlijk vooral te danken aan de positieve instelling van de ondernemers zelf om meer kennis te vergaren over een onderwerp dat hen intensief bezighoudt. Anderzijds is dat waarschijnlijk ook te danken aan de gedegen opzet van het onderzoek. Vooral de stapsgewijze ontwikkeling (in de vorm van verbreding en verdieping van het onderzoek) heeft daar een rol in gespeeld. Het lijkt erop dat de gekozen volgorde van activiteiten in de vorm van briefwisseling, mondelinge enquête, eerste discussiemiddag, informeel samenzijn, tweede discussiemiddag, brainstormsessie over aanbevelingen, informeel samenzijn, conceptbespreking met discussie over prioriteiten daar ruimschoots aan bijgedragen heeft.

In onderzoekstermen uitgedrukt kan gesteld worden dat er door de gekozen aanpak een meerdimensionale beleving van het personeelsvraagstuk tot stand gekomen is. Met name de daarmee samengaande diepgang is een uitstekende garantie gebleken om een optimale kennisacquisitie direct uit de praktijk tot stand te brengen. Met zekerheid kan geconcludeerd worden dat met dit onderzoek uiteindelijk een produkt geleverd is, dat uit het hart van de ondernemer komt.

#### 4.3.6 Feedback naar ondernemers

In overleg met de ondernemers is overeengekomen dat de aanbevelingen in volgorde van belangrijkheid gerapporteerd zouden worden. Daartoe is in eerste instantie een overzicht gemaakt van alle aanbevelingen in de volgorde zoals ze tijdens de brainstorm aan de orde kwamen. Vervolgens zijn de ondernemers in de gelegenheid gesteld om zelf de volgorde van belangrijkheid aan te geven.

Tenslotte dient nog vermeld te worden dat de ondernemers is toegezegd om een conceptbespreking te houden alvorens het rapport gedrukt wordt. De conceptbespreking heeft ertoe geleid dat sommige onderdelen aangepast werden en een aantal conclusies nog zijn aangescherpt. Ook werd deze bespreking in onderling overleg nog gediscussieerd over de prioriteit van de aanbevelingen.

Direct na de conceptbespreking is de deelnemers verzocht om een evaluatieformulier in te vullen. Het formulier met de vragen en antwoorden van de groep van deelnemers is in bijlage 5 opgenomen.

De verdienste van deze wijze van onderzoek is dat het daadwerkelijk de praktijk is die van zich laat horen. De aanbevelingen vormen op deze wijze een spiegel van de ontevredenheid of van de wensen van de ondernemers op het gebied van het personeelsbeheer. Verder is het uitermate belangrijk dat bij de aanbevelingen een aantal categorieën van instanties/instellingen enzovoort, genoemd zijn die een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van het personeelsbeheer. Daarmee is voorkomen dat een eenzijdige lijst van verlangens in de richting van de overheid is gestuurd. Deze werkwijze heeft er toe geleid dat de ondernemers ook een opsomming gegeven hebben van de aanbevelingen aan zichzelf.

Wellicht ten overvloede wordt nog eens onder de aandacht gebracht dat de bespreking van het conceptrapport een nuttige afronding betekende van het onderzoek en als zodanig als een wezenlijk onderdeel van de methode beschouwd moet worden.

#### 4.4 Kanttekeningen bij de methode

Onderzoek met het Gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw (SITU, 1987) en het clustermodel Personeelsbeheer (SITU, 1989) als uitgangspunt kent een tweetal keuzeproblemen. De problemen komen vooral voort uit de mate van detaillering van het model. Om niet vast te lopen in een allesomvattend theoretisch radarwerk moeten in eerste instantie keuzes gemaakt worden uit clusters of processen (de domeinkeuze) en later op een lager niveau ook uit entiteiten (een verzameling van dingen of begrippen waarover gelijksoortige informatie gewenst wordt), attributen (eigenschap van een entiteit) en data als bouwstenen van subprocessen (keuze met betrekking tot de mate van detaillering).

De keuze van een beperkt deel van het Informatiemodel Glastuinbouw als onderwerp van onderzoek is noodgedwongen gemaakt op basis van vooronderzoek. Indien die keuze achterwege blijft en dus ook geen beperking opgelegd wordt ten aanzien van het uitgangskader voor het onderzoek naar de betekenis van informatie op het bedrijf, resteert een te omvangrijke en vrijwel onherkenbare hoeveelheid gegevens (Van Uffelen, 1993). Het model in zijn totaliteit is te log voor onderzoek naar alle facetten ervan. Het levert door zijn overcompleteheid hanteerbaarheidsproblemen op. Allereerst is selectie tot een of enkele onderwerpen (processen of clusters) noodzakelijk om vastlopen te voorkomen.

Als de keuze voor een bepaald onderdeel of cluster gemaakt is (de domeinkeuze: in dit geval "personeelsbeheer"), is de kans op problemen door overcompleteheid minder, maar nog steeds aanwezig. De onderzoeker staat nu voor keuzes die met een verantwoorde verdunning of selectie van (sub)onderdelen van het betreffende domein te maken hebben. Om aan het keurslijf van het Gedetailleerde Informatiemodel, Cluster Personeelsbeheer (SITU, 1989) te ontkomen moest ook bij dit onderzoek een compromis gesloten worden tussen het theoretisch optimum en de praktische werkbaarheid van het model. Beiden zijn gecompliceerd en sluiten niet perfect op elkaar aan. Om pragmatische redenen moeten beperkingen worden ingebouwd, hetgeen in dit geval wil zeggen dat een aantal (relatief onbelangrijke) entiteitstypen en/of attributen uit sommige (sub)processen niet zijn opgenomen in het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer.

Bij zijn keuze dient de onderzoeker zeer omzichtig te werk te gaan. Aangezien voor die keuze geen harde richtlijnen bestaan zal hij hoofdzakelijk op basis van ervaring en intuïtie te werk te gaan. Een statistisch betrouwbare controle op de juistheid van zijn keuze of selectie bestaat niet. De onderzoeker zal steeds trachten bij zijn keuzes het wezen van het (sub)proces te karakteriseren en de naar zijn mening relevante onderdelen een plaats te geven.

Alles overwegende bestaat niet de indruk dat bij dit onderzoek belangrijke informatie is achtergehouden of dat het probleemgebied van het personeelsbeheer door de gemaakte keuzes niet grondig genoeg zou zijn onderzocht. Volledige zekerheid daaromtrent kan echter met deze methode van onderzoek niet verkregen worden.

Een tweede onderwerp dat in deze paragraaf aandacht moet krijgen, betreft de representativiteit van het onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd met een relatief kleine groep van ondernemers die via de NTS georganiseerd is in een excursiegroep. Verondersteld mag worden dat deze ondernemers een bovengemiddeld niveau van personeelsmanagement hebben. Met name de lange leerperiode die zij met elkaar hebben doorgemaakt rechtvaardigt die conclusie. Wij zijn daarin bovendien nog gesterkt door de wijze waarop de discussiemiddagen zijn verlopen. De indruk bestaat dat deze groep door zijn kritische inslag en open houding meer diepgang kon bereiken dan over het algemeen van praktijk-gerichte ondernemers verwacht mag worden.

Verder dient men zich te realiseren dat we hier te maken hebben met een groep trosanjertelers met een specifiek arbeidsprobleem. Dat probleem spitst zich vooral toe op de arbeidsvoorziening in de piekperiodes en zal derhalve niet geheel representatief zijn voor bedrijven met teelten met een vlakke arbeidsfilm. Anderzijds mag evenwel verondersteld worden dat een flink aantal probleemgebieden (onder andere: motivatie, arbeidsregistratie, planning enzovoort) bij het personeelsbeheer een universeel karakter heeft en zodoende met de gekozen groep ondanks de gespecialiseerde teelt een breed representatief beeld schetst.

De representativiteit van het onderzoek kan ook nog in verband gebracht worden met de omvang van de groep van deelnemers. Over het algemeen is bij een kleine groep de kans niet ondenkbeeldig dat enkele (dominante) leden van zo'n groep de discussieonderwerpen bepalen en een belangrijk stempel drukken op de stemming. Bovendien zou de diepgang erdoor bepaald kunnen worden of destilleert zich een eenzijdig beeld van de problematiek. Het is moeilijk met zekerheid te bepalen bij welke omvang van de groep het probleem van representatieve behandeling en rapportage van het onderwerp opgelost is. Vast staat echter dat daarvoor tegelijkertijd met de omvang van de groep een aantal andere factoren bepalend is.

Bij het onderzoek naar het personeelsbeheer in de glastuinbouw heeft een dergelijk probleem zich niet zichtbaar voorgedaan, hetgeen natuurlijk niet wil zeggen dat er daarom ook geen probleem was. Waarschijnlijk kunnen de hier geschetste representativiteitsproblemen met een goede voorbereiding grotendeels vermeden worden.

Het is de taak van de onderzoekers om alert te zijn op dominante sprekers en indien nodig een evenwichtiger deelname aan de discussie te bewerkstelligen. Verder moet de onderzoeker waken voor overaccentuering van bepaalde deelgebieden van het onderzoeksveld. Een grondige voorbereiding met een inventarisatie van de te behandelen aspecten en een tijdsinschatting voor discussie daarover bieden over het algemeen een redelijke garantie voor een evenwichtige verdieping van het probleemgebied.

Ook de rapportage van de mondelinge enquête vraagt door het relatief geringe aantal deelnemers speciale aandacht bij de formulering van de uitkomsten. Er kunnen nauwelijks rekenkundige gemiddelden met statistische betrouwbaarheidsgrenzen worden gepresenteerd. Naast de algemene beschrijvingen in hoofdstuk 2 zijn daarom in bijlage 3 de uitkomsten van de enquête uitputtend beschreven.

Samenvattend kan op de vraag wat de ideale omvang van de groep moet zijn bij een dergelijk onderzoek geen eensluidend antwoord worden gegeven. Bij het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer zijn met de groep van tien ondernemers echter uitstekende ervaringen opgedaan. Iedereen is ruimschoots aan het woord geweest, de problematiek is breed en diep geanalyseerd en de motivatie van de ondernemers was goed. Dat alles is zeker niet in de laatste plaats

te danken aan het feit dat men zich bewust was van waarde van de eigen inbreng.

Bij de kanttekeningen van de methode dient eveneens expliciet onder de aandacht gebracht te worden dat de gegevens voor de analyse van de problematiek van het personeelsbeheer ontleend zijn aan de meningen van een van de actoren (de ondernemers) binnen een groot en gecompliceerd probleemgebied waarbinnen meerdere actoren actief zijn. Als zodanig zou met het oog op een ideale oplossing van het personeelsprobleem aan de hand van de in hoofdstuk 3 gepresenteerde aanbevelingen een vertekend, eenzijdig of incompleet beeld kunnen ontstaan. Gezichtspunten, wensen en verlangens, enzovoort van bijvoorbeeld werknemers, arbeidsbemiddelaars en werkgeversorganisaties zijn niet in de analyse en rapportage betrokken.

De aanbevelingen welke in hoofdstuk 3 zijn opgenomen zijn dus opgesteld vanuit de visie die de betreffende groep van ondernemers zelf heeft omtrent het oplossen van de personeelsproblematiek binnen het bedrijf al of niet met grotere inzet of door gewijzigd beleid van derden. Wellicht ten overvloede wordt hier nog eens vermeld dat de lijst met aanbevelingen vrijwel zeker een aantal afwijkingen met de huidige zou vertonen als een of meerdere andere actoren in het onderzoek centraal gestaan zouden hebben.

Het LEI-DLO heeft dan ook met de lijst van aanbevelingen naast de inhoudelijke kant ervan de zeer duidelijke intentie gehad om aan te tonen dat de gebruikte methode van onderzoek heeft geleid tot een dergelijke uitgebreide lijst van mogelijke verbeteringspunten vanuit de visie van de ondernemers. Dit onderdeel van de rapportage heeft dus meer de bedoeling gehad om de gebruikte methode van onderzoek te toetsen dan daadwerkelijk een evenwichtig en representatief beeld te schetsen van alle mogelijke verbeteringen vanuit een compleet en actief actorenveld.

Tenslotte zijn er nog enige aspecten die in het laatste onderdeel van deze reflectie passen. Zij vormen een restgroep met een relatief divers karakter en laten zich als volgt kort omschrijven:

1. een onderzoeksmethode die uit een aantal stappen (briefwisseling, mondelinge enquête, discussiemiddagen, informele bijeenkomsten, brainstorm, rapportage en conceptbespreking) bestaat die chronologisch gezien nauwkeurig ten uitvoer moeten worden gebracht, is relatief tijdrovend en vraagt een systematische planning en uitvoering van activiteiten;
2. ondernemers die uit hun natuurlijke omgeving worden gehaald om elders (LEI-DLO) te discussiëren over een gevoelig onderwerp hebben vaak een defensieve houding. Dit eist dat de leiding van de discussie in handen is van onderzoekers die beschikken over sociale vaardigheden. Ook het inbouwen van informele activiteiten kan de communicatie ten goede komen;
3. de uitwerking van de integrale bandopnamen van de discussiemiddagen is zeer tijdrovend. Door de veelheid van discussieonderwer-



pen en de spontane reacties van ondernemers moet bovendien bij de rapportage noodgedwongen een keuze gemaakt worden uit de besproken onderwerpen. De indruk die bij de onderzoeker omtrent de representativiteit bestaat is doorslaggevend voor selectie en keuze. Ook hier worden die keuzes door de onderzoeker op basis van ervaring en intuïtie gemaakt;

4. de vraag wat er met het resultaat van deze methode van onderzoek ten behoeve van het beleid kan worden gedaan staat goeddeels nog open. Voorlopige conclusie is dat er voor het beleid aandachtspunten liggen die door ondernemers zijn aangedragen. Het resultaat kan als basis gezien worden voor "research guidance". Ook kan op basis van het draagvlak bij ondernemers waarschijnlijk beter bepaald worden in hoeverre de informatievoorziening een relevant aandachtspunt moet zijn voor het informatiebeleid.

Ter afsluiting wordt in het kort het exploratieve karakter van de methode van onderzoek onder de aandacht gebracht. Dat betekent dat de methode in tegenstelling tot veel andere onderzoeksmethoden een vruchtbare voedingsbodem heeft voor verbreding van het onderwerp en tevens de deelnemers en onderzoekers ongedwongen prikkelt om grenzen van denken en filosoferen te verleggen. Te zamen doorvorsen zij tijdens de workshop een onderzoeksgebied dat weliswaar afgebakend is (domein) maar dat tegelijkertijd door de maximale vrijheid en inbreng aan de deelnemers veel ruimte biedt om dat nader in te vullen.

De methode heeft de mogelijkheid om onbekende gebieden te betreden en anderen daarbij te betrekken. Juist het aspect van de onverwachte wendingen (serendipity-effecten) en de vaak daaraan gekoppelde onvoorspelbare revenuen maken de methode attractief en vormen een natuurlijke tegenkracht voor verzadigingsverschijnselen en afnemende revenuen. Exploratief onderzoek in deze vorm blijft daardoor gedurende de loop van het onderzoek zijn vitaliteit behouden en heeft mede daarom een relatief groot probleemopsporend, -identificerend en wellicht -oplossend vermogen.

## 5. SLOTCONCLUSIES

Terugziend op het onderzoek kunnen in meer algemene zin resumerend de volgende slotconclusies worden geformuleerd:

### 1. Dubbele doelstelling

Onderzoek waarmee twee verschillende probleemgebieden getackeld worden en waaraan voor die probleemgebieden twee duidelijk verschillende doelstellingen ten grondslag liggen, is relatief complex. De complexiteit neemt toe als er bovendien twee verschillende doelgroepen bij betrokken zijn. Derhalve is nauwkeurige formulering van de probleemgebieden een eerste vereiste en moet de onderzoeker voldoende ruimte geboden worden om de verschillende doelstellingen te realiseren. Daartoe is voorzichtigheid omtrent conclusies over de importantie van de hoofd- en/of afgeleide doelstelling geboden. Waarschijnlijk is een stellingname die gelijkwaardigheid nastreeft voor beide doelstellingen de beste garantie voor een succesvolle afronding van het onderzoek op beide probleemgebieden.

### 2. Informatiemodel

Het gebruik van het Informatiemodel Glastuinbouw spoort aan tot voorzichtigheid. Steeds weer is een toetsing nodig van het te onderzoeken probleemgebied, de doelstelling van het specifieke onderzoek en het desbetreffende onderdeel of proces van het model. Men dient zich te bedenken dat het informatiemodel uitgangspunt voor het handelen kan zijn maar dat het geen vanzelfsprekendheid is om alle processen, entiteiten en attributen van het gekozen domein van het model in hun volle omvang in het onderzoek te betrekken. Pragmatisch handelen moet een richtlijn zijn die hogere prioriteit heeft dan volledig gebruik van alle details van het model of een complete cluster daarvan. Kennis, ervaring en intuïtie van de onderzoeker zijn mede uitgangspunten voor pragmatisch handelen dat uiteindelijk zal moeten leiden tot de keuze van het domein en tot selectie van de daarbinnen vallende processen, entiteiten en attributen.

### 3. Informatie en personeelsbeheer

De betekenis die ondernemers in de glastuinbouw toekennen aan informatie bij het personeelsbeheer is relatief groot maar niettemin divers. Een groot deel van de informatie die gebruikt wordt, wordt nauwelijks schriftelijk vastgelegd. In de cluster personeelsbeheer zijn het vooral

de processen "Beslissen tot werven", "Selecteren kandidaat", "Bijstellen/beëindigen arbeidsovereenkomst", "Vaststellen verbeterende maatregelen" die in dat opzicht laag scoren. Voor sommige onderdelen van (sub)processen, zoals bijvoorbeeld de gegevens over het personeelstekort of -overschot, het personeelsverloop, de ontplooiingskansen van de medewerkers, verbeteringen in de arbeidsorganisatie, wordt in het geheel niets schriftelijk vastgelegd. Voor een aantal onderdelen van het personeelsbeheer vullen schriftelijk vastgelegde en niet-vastgelegde informatie elkaar aan.

#### **4. Vastlegging van informatie**

Het simpele feit dat er voor een aantal gebieden van het personeelsbeheer geen of weinig informatie wordt vastgelegd, behoeft niet vanzelfsprekend in te houden dat er geen informatie wordt gebruikt ter ondersteuning van de besluitvorming. De betekenis van informatie kan ook worden afgeleid uit het veelvuldig gebruik van informatie die is opgeslagen in de hoofden van de ondernemers. De verklaring voor het veelvuldig gebruik van niet-schriftelijk vastgelegde informatie moet onder andere gezocht worden tegen de achtergrond van het historisch perspectief van het ondernemersgedrag in de glastuinbouw. Met name de relatief eenvoudige gezagsstructuren en directe arbeidsverhoudingen binnen de over het algemeen overzichtelijke bedrijfsstructuur alsmede de directheid van een groot aantal beslissingen ten behoeve van het bedrijfsbeheer en de bedrijfsvoering zijn daar debet aan. Kleine bedrijven met weinig vreemd personeel en een flexibele inzet van gezinsarbeid vormden en vormen nog steeds de basis voor een adequaat gebruik van in het hoofd opgeslagen informatie.

Bij conclusies ten aanzien van het informatiebeleid c.q. informatietechnologiebeleid moet men zich hoeden voor de ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid dat het gaat om ondersteuning (ten behoeve van kanalisering) van schriftelijk vastgelegde informatie of informatie die is opgeslagen in computerbestanden. Niet-vastgelegde informatie kan afhankelijk van het betreffende proces en afhankelijk van de ervaring van de ondernemer eveneens een belangrijke rol spelen bij een succesvol personeelsbeheer. Er zal nader onderzocht moeten worden in hoeverre ondersteuning van het informatiebeleid daarbij mogelijk en/of zinvol is.

#### **5. Toenemende informatieverwerking**

Door het ingewikkelder worden van het personeelsbeheer is op een aantal gebieden het accent komen te liggen op het gebruik van schriftelijke informatie in plaats van het gebruik van in het hoofd opgeslagen informatie. Vaak gaat het om praktisch gebruik van informatie (eigenschappen van mensen, telefoonnummers). Daarnaast zijn het vooral gebieden in het personeelsbeheer die complexer geworden zijn en - die door de daaraan verbonden relatief hoge kosten meer het managen

waard zijn - die daardoor vastgelegde data ter ondersteuning nodig hebben. Ten behoeve van juiste beslissingen in deze is, eerder en vaker dan bij meer doorzichtige gebieden in het personeelsbeheer, vergelijkingsmateriaal nodig dat schriftelijk is vastgelegd en dat bovendien veelal opgeslagen kan worden in computerbestanden. Voorbeelden daarvan zijn onder andere: teeltgegevens, afgeleide kengetallen en bedragen voor opbrengst, kosten enzovoort per m<sup>2</sup>, uren per handeling, productie, personeelgegevens. Vergelijking van deze gegevens in de tijd en met die van collega's geeft aanleiding en richting voor bijsturing in werkwijze en personeelsbeheer.

## **6. Informatiehiatenprofiel**

De uitkomsten van dit onderzoek in overweging nemende, kan mede vanuit de diversiteit in het gebruik van informatie en met inachtneming van het mogelijk rendement van in het hoofd opgeslagen informatie met redelijke zekerheid worden geconcludeerd dat op een aantal gebieden het adequaat gebruik van informatie door de ondernemer tekort schiet. Het informatiebeleid (informatietechnologiebeleid) zou zich op deze gebieden kunnen richten. Voor een verantwoorde inzet van het beleid is het aan te bevelen een gedegen informatiehiatenprofiel (wat is beschikbaar c.q. zou beschikbaar moeten zijn aan informatie voor de ondernemer versus wat wordt gebruikt c.q. zou gebruikt moeten worden door de ondernemer) voor de verschillende sectoren van agrarische activiteit op te stellen. De volgende onderdelen van de onderscheiden processen van het personeelsbeheer zijn binnen het informatiehiatenprofiel van de glastuinbouw (trosanjergroep) dominant:

- functiebeschrijvingen bedrijfsleider, medewerker, enzovoort;
- tactisch en strategisch arbeidsplan;
- functioneringsgesprekken en ontplooiingskansen van medewerkers;
- verbeterende maatregelen arbeidsorganisatie;
- regels voor het gebruik van aanneemploegen;
- richtlijnen voor motivatie medewerkers;
- rendement en werking van beloningssystemen.

## **7. Frequentie informatiegebruik**

Een relatief groot aantal beslissingen en daaruit voortkomende acties zijn binnen een bepaald tijdsinterval eenmalig en vragen derhalve ook incidentele informatie. Stroomlijnen van informatie vanuit gegevensbestanden of uit eerder vastgelegde schriftelijke notities is in die gevallen, zo kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden, dan ook niet voor de hand liggend. Het direct uitvoeren van besluiten en de daaropvolgende correctieve acties spreekt in de praktijk meer aan en is waarschijnlijk in een relatief groot aantal gevallen ook efficiënter en effectiever dan tijdrovende afweging van alternatieven op basis van lang tevoren vastgelegde schriftelijke informatie.

## **8. Concurrentie informatietechnologie**

Ondernemers in de glastuinbouw hebben een hoge dunk van hun eigen vaardigheid (en deskundigheid) op het gebied van het personeelsbeheer (aannemen personeel, verbeterende acties, enzovoort). Ondersteuning van het personeelsbeheer met behulp van informatietechnologie zal voor hen alleen toegevoegde waarde hebben als het middel doorzichtig, eenvoudig en niet duur is. Geconcludeerd mag worden dat informatietechnologie direct concurreert met een historisch ingesleten en daarom min of meer vanzelfsprekend gebruik van in het hoofd opgeslagen informatie en een flexibele instelling van de ondernemer, van de overige gezinsleden en van de vreemde arbeidskrachten met betrekking tot het snel oplossen van zich aandienende arbeidsorganisatorische problemen.

## **9. Diversiteit in informatiebehoeften**

Informatiebehoefte is afhankelijk van de doelstelling, de kwaliteiten en eigenschappen van de ondernemer. Het veronderstelde verband tussen de doelstelling en de benodigde informatie kon in dit onderzoek niet uitputtend in de analyse worden uitgewerkt. Niettemin mag mede op basis van voorgaand onderzoek worden verondersteld dat gezien de ingewikkelde doelstellingscomplexen en de daaruitvloeiende diversiteit aan benodigde informatie een daarop afgesteld informatiebeleid en informatietechnologiebeleid niet tot uniformiteit van aangeboden technologieproducten mag leiden. De diversiteit van het feitelijk informatiegebruik zoals dat uit het onderzoek naar de betekenis van informatie bij het personeelsbeheer blijkt, ondersteunt die conclusie.

## **10. Informatietechnologie versus overige oplossingen**

De waarde van de aanbevelingen die in hoofdstuk 3 beschreven zijn is niet gemakkelijk te duiden. Als onderdeel van de methode van onderzoek hebben zij bijgedragen aan de motivatie van de deelnemers om openlijk met persoonlijke informatie naar buiten te treden en de verschillen in gebruik van informatie bij het personeelsbeheer bloot te leggen. De aanbevelingen zelf gaan echter voornamelijk in een richting buiten het toepassingstraject van informatiebeleid of informatietechnologiebeleid. Zij geven als het ware een inventarisatie van wensen en verlangens die ondernemers hebben over het functioneren van zichzelf maar vooral ook van anderen die op dit gebied actief zijn. Verder kan deze conclusie een indicatie zijn voor de betekenis en de kracht van de verschillende aandachtsvelden waarmee informatietechnologie moet concurreren om de gunst van de ondernemer.

Gesteld kan worden dat het beleevingsniveau van de noodzaak en de mogelijkheden tot het oplossen van de personeelsproblematiek bij ondernemers in de glastuinbouw sterk extern is gericht. Er worden wel

aanbevelingen aan zichzelf geformuleerd maar het merendeel van de aanbevelingen ter verbetering van de personeelsproblematiek wordt door de ondernemers toch aan derden toegedicht. Als deze categorie aanbevelingen inderdaad een hoog realiteitsgehalte heeft (hetgeen nader onderzocht zou moeten worden) zouden de aanbevelingen meerwaarde kunnen hebben voor het in kaart brengen van de randvoorwaarden waaronder informatiebeleid gericht op het functioneren van de ondernemer vruchten af kan werpen.

## **11. Informatietechnologie voor personeelsbeheer**

Het overzicht van aanbevelingen dat de ondernemers voor zichzelf opgesteld hebben, biedt ondanks een overwegende gerichtheid op derden een aantal aanknopingspunten voor het beleid. Allereerst zijn er uit de te vervullen randvoorwaarden met betrekking tot bijvoorbeeld image-building, inzet prettige werkomstandigheden, flexibiliteit ten aanzien van arbeidspools, pr-activiteiten, inzet voor motivatie, invoeren beloningssysteem, omgangsnormen personeel/ondernemer, sociale controle aanknopingspunten voor informatiebeleid te distilleren. Verder zijn er aanbevelingen die rechtstreeks met informatiebeleid op de primaire bedrijven van doen hebben. Daarbij valt te denken aan werking van bonusregelingen of onderzoek naar de werking ervan, inzichtelijk maken van loonkosten (bruto/nettoverhouding), ondersteuning draaiboek personeelsbeheer korte termijn (controle legale status aanneemploegen), inventarisatie van arbeidspotentie van groepen bedrijven in piekperiodes, opzetten van cursussen voor werknemers, ondersteuning van systemen die de bedrijfsresultaten inzichtelijk maken, ondersteuning van het ontwerpen van evaluatietechnieken of modellen, ontwerpen van toegespitste motivatiemixconcepten voor de glastuinbouw, elektronische klachtenbus.

## **12. Toepasbaarheid op vele domeinen**

Men zal zich moeten realiseren dat het personeelsbeheer slechts een van de vele domeinen is van het totale gebied waarop informatie en informatiebeleid betrekking kan hebben. Het is niet zeker in hoeverre de keuze van een ander domein tot meer tastbare conclusies ten aanzien van het beleid zou hebben geleid. Juist daarom is het aan te bevelen om de methode in een breder perspectief te bezien. In ieder geval moet er een kritische bespiegeling plaatsvinden waarbij de beoordeling van de methode niet eenzijdig gericht is op de mate van concreetheid van de aanbevelingen inzake het informatiebeleid op het in dit onderzoek gekozen domein. Met name het exploratieve karakter van de methode leent zich ervoor andere domeinen te betreden. Uitgaande van een relatief groot rendement van de methode van onderzoek leent informatiebeleid in de breedte zich voor een dergelijke aanpak.

### 13. Richtlijnen voor beleid

De vraag kan geopperd worden wat er uiteindelijk met de schat aan gegevens uit dit onderzoek kan worden gedaan aan het toekomstig beleid. Om informatiebeleid succesvol te maken, zal een strategie ontwikkeld moeten worden die gebaseerd is op deugdelijke praktijktoepassingen in die zin dat er rekening gehouden wordt met de diversiteit aan behoeften. Naast een verondersteld theoretisch optimum in de informatievoorziening waarbij voor vele ondernemers dezelfde basiselementen aanwezig zijn, is er sprake van een zekere spreiding in het gebruik van informatie die in de beleidstoepassingen tot uitdrukking moet komen.

Globaal gesteld gaat het om de acceptatie van verschillende doelstellingscomplexen van groepen van ondernemers en de daarop af te stellen mogelijke informatietechnologie. Hoewel voor specifieke groepen nader onderzoek noodzakelijk zal zijn, lijkt het zinvol om daarbij een onderscheid te maken tussen grote en kleine bedrijven. Centraal in de strategie staat de noodzaak tot het vaststellen van informatiehiatenprofielen voor deze groepen van bedrijven en daarbij rekening te houden met het beoogd rendement van het gebruik van in het hoofd opgeslagen informatie en van schriftelijk vastgelegde informatie en met de veranderingen daarin in de toekomst.

### 14. Research guidance

De methode van onderzoek is sterk exploratief en kan zich gaandeweg het onderzoek ontwikkelen in de breedte en de diepte. Mits goed georganiseerd leidt zij tot een openhartige gegevensuitwisseling van ondernemers. Het probleemopsporend vermogen van de methode is groot. Het probleemoplossend vermogen met betrekking tot een daarop inhakend informatiebeleid zal nog moeten blijken. Onderzoek daarnaar in samenhang met de andere in het Dobi-onderzoek gehanteerde methoden zal nog plaatsvinden in het synthese-onderdeel van het onderzoek.

Het resultaat van de methode van onderzoek in dit rapport beschreven, moet als een tussenstation worden gezien voor verder onderzoek. Voor het beleid liggen er aangrijpingspunten die door ondernemers zelf zijn aangedragen. Als zodanig kan het resultaat gezien worden als "research guidance" die relevante aandachtspunten op kan leveren voor het informatiebeleid. Het onderzoek met deze methode is sterk en indringend probleemverkenkend. De analyserende beschrijving van de resultaten van de studie in dit rapport is een essentiële karakteristiek van de methode en is als het ware vanzelfsprekend de vruchtbare voedingsbodem voor de vervolgstappen zowel op het gebied van informatietechnologie en het daaraan ten grondslag liggende beleid als voor verder onderzoek naar toepassingsmogelijkheden. Beleid in deze zal op bedrijfsniveau echter alleen succesvol zijn als zij zich daarbij bedient van speerpunten die in een helder en ondubbelzinnig informatiehiatenprofiel beschreven zijn.

# LITERATUUR

Alleblas, J.T.W. en G. Beers (1994)

*Synthese van onderzoeksmethoden en hun bijdrage aan het informatiebeleid*; Den Haag, LEI-DLO, Onderzoekverslag (in bewerking)

NRLO (1991)

*Informatietechnologie in de land- en tuinbouw; Een programmeringsstudie naar de behoeften aan sociaal-economisch onderzoek*; Den Haag, NRLO, rapport nr. 91/3

SITU (1987)

*Het gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw - Basis voor automatisering en uniformering*; Honselersdijk

SITU (1989)

*Het gedetailleerde Informatiemodel Glastuinbouw - Cluster Personeelsbeheer*; Honselersdijk

Uffelen, R.L.M. van, (1993)

*Het datamodel van het Informatiemodel Glastuinbouw als praktisch bruikbare meetlat voor het inventariseren van gegevens die feitelijk aanwezig zijn op glastuinbouwbedrijven*; Scriptie; Den Haag, LEI-DLO, LUW

## Geraadpleegde literatuur

CAO Landbouw (1993)

*1 maart 1993 t/m 28 februari 1995*; Den Haag, Landbouwschap

Haring, M. en K. van Alphen (1993)

*Personeel in de tuinbouw*; Den Haag, CLO

Overbeek, M.M.M. en J.H.A. Hillebrand (1993)

*De agrarische arbeidsmarkt een verhaal apart*; Den Haag, LEI-DLO, Mededeling 496

Spil, Themanummer 3 en 4 (1993)

*Arbeid in de land- en tuinbouw*; Wageningen, Stichting Uitgeverij Manifest



## **BIJLAGEN**

## Bijlage 1 Korte beschrijving van de deelprojecten van het Dobi-onderzoek

Het project valt uiteen in een aantal deelprojecten waarin vanuit verschillende invalshoeken de doelstellingen en besluitvorming van agrarische ondernemers zullen worden gerelateerd aan hun informatiebehoefte. Voor elke invalshoek zal hiertoe een specifieke onderzoeksmethode worden ontwikkeld en getoetst. Uiteraard zal behalve de ontwikkelde methoden ook al enig licht worden geworpen op de achtergronden van informatiebehoefte van ondernemers in een aantal takken. De deelprojecten zijn:

1. *Workshop om doelstellingen, succesbepalende factoren en informatiebehoefte van melkveehouders af te leiden (LUW Agrarische Bedrijfseconomie)*

In dit deelproject wordt voortgebouwd op de workshops zoals die door King & Harsh in de VS worden gebruikt. Hierbij staan kritische succes- en faalfactoren als discussiethema centraal. Informatievoorziening kan worden gezien als een afgeleide hiervan en wordt als zodanig met de ondernemers besproken. De workshops zullen worden gehouden in de varkenshouderij met mogelijk een verbreding naar de rundveehouderij. Uitvoering berust bij de vakgroep Agrarische Bedrijfseconomie van de LUW.

2. *Informatiebehoefte van agrarische ondernemers bekeken vanuit de bestaande informatievoorziening (LEI-DLO)*

In dit deelonderzoek zal de bestaande informatievoorziening van tuinders in groepsverband worden besproken waarbij zal worden getracht de verschillen tussen de bedrijven te verklaren. Hiertoe zullen eerst interviews worden gehouden met de betrokken ondernemers waarbij de feitelijke informatievoorziening van het eigen bedrijf in kaart wordt gebracht. Vervolgens worden de verschillende plaatjes van de informatiehuishoudingen naast elkaar gelegd en zal met de groep ondernemers worden besproken hoe de verschillen worden verklaard. Hierbij zal ook worden gekeken wat het aanbod van informatieprodukten in de betreffende tak is en waarom bepaalde delen hiervan niet door de betreffende ondernemers worden benut. Voor een systematische benadering zal hierbij gebruik worden gemaakt van de beschikbare informatiemodellen. Uitvoering berust bij het LEI-DLO dat hiertoe samenwerkt met de SITU. Binnen de glastuinbouw zal nog worden gezien welk bedrijfstype als pilotproject zal fungeren.

3. *Specificatie van doelstellingen en besluitvormingsprocessen benaderd vanuit bedrijfsstijlen (LUW Sociologie)*

Vanuit de bedrijfsstijlvisie zal worden gekeken naar de verschillende doelstellingen van ondernemers en de consequenties hiervan ten aanzien van de aard van de besluitvormingsprocessen en de informatiebehoefte van de bedrijven. Hierbij zullen in eerste instantie de bedrijfsstijlen worden vertaald naar criteria waarmee bedrijven uit de LEI-DLO-databank kunnen worden geclassificeerd. In een volgende stap kunnen met LEI-DLO-gegevens van geïdentificeerde bedrijven behorende tot een bedrijfsstijl, de doelstellingen en besluitvormingsprocedures nader worden gespecificeerd.

**4. Milieu Kengetallen en Standaardoverzichten in Besluitvormings-, Leer- en Begeleidingsprocessen (LUW Voorlichtingskunde)**

In dit onderzoek staat de rol van standaardoverzichten in de besluitvorming centraal. Hierbij zal in eerste instantie theorievorming omtrent het gebruik van kengetallen plaatsvinden. Van hieruit zal een methode worden ontwikkeld om de bruikbaarheid van kengetallen praktisch te evalueren. Beide elementen zullen worden getoetst met empirisch onderzoek. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door de vakgroep Voorlichtingskunde van de LUW.

**5. Technisch-economische bedrijfsgegevens als basis voor informatiebeleid in de agrarische sector (LEI-DLO)**

In dit deelonderzoek dat ook ondersteunend is voor de andere deelonderzoeken, zal de economische component expliciet worden ingebracht. Hierbij zal worden onderzocht in hoeverre gegevens uit de LEI-DLO-databanken kunnen worden gebruikt in de discussies omtrent begrippen als "belangrijk" en "rendabel"; termen die in discussies over informatiesystemen makkelijk worden gebezigd en waarvan in dit onderzoek expliciet de economische component zal worden ingevuld. Dit onderdeel zal worden uitgevoerd door LEI-DLO.

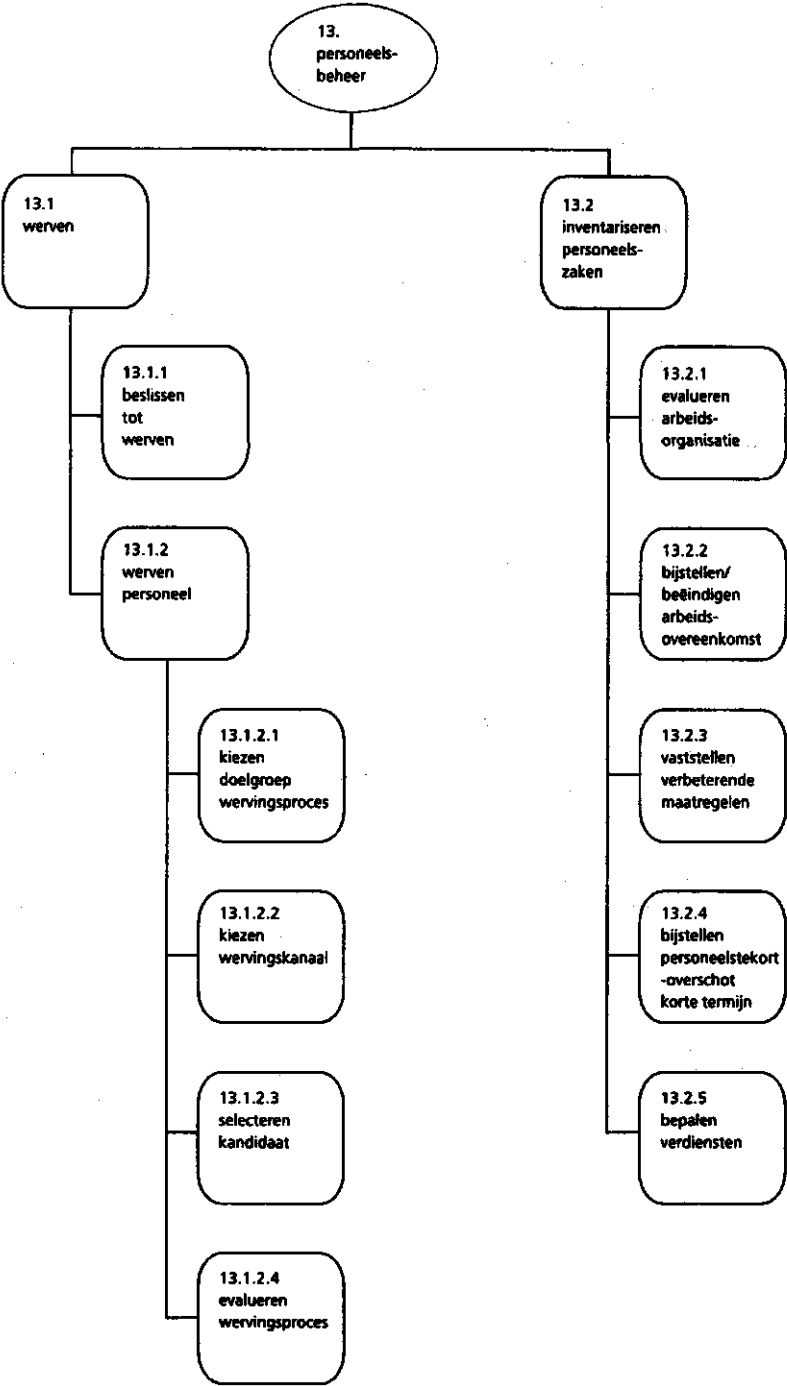
**6. Dynamische aspecten van doelstellingen en informatiebehoefte van agrarische ondernemers (LEO-DLO)**

Middels een longitudinaal onderzoek zal expliciete aandacht worden besteed aan de dynamiek in het complex van doelstellingen, besluitvormingsprocessen en hieruit voortvloeiende informatiebehoefte. In het onderzoek zal een raamwerk worden ontwikkeld waarmee factoren worden beschreven die veranderingen in de informatiebehoefte kunnen verklaren. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld levenscyclus van het bedrijf, gezin, de producten of de veranderende aandachtsvelden van de ondernemer en de invloed van de omgeving hierop. Een empirische toetsing zal plaatsvinden door relevant onderzoek uit het verleden (recent en ver) voor een deel te herhalen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door LEI-DLO.

**7. Synthese van verschillende onderzoeksmethoden en de mogelijke bijdrage hiervan in agrarische informatiebeleid (LEI-DLO)**

Een analyse van de mogelijkheden en beperkingen van de diverse methoden voor onderzoek naar de doelstellingen en besluitvormingsprocessen op agrarische bedrijven. Hierbij zal van de verschillende benaderingen worden aangegeven wat de (potentiële) bijdrage vanuit doelstellingen van ondernemers en feitelijke besluitvormingsprocessen, aan een nuttige inzet van IT zou kunnen zijn. Hierbij zal aan de orde komen op welke wijze de met deze methode voortgebrachte kennis kan worden vertaald naar een feitelijk informatiebeleid. Hoevel het uitvoerende werk wordt verricht door onderzoekers van het LEI-DLO zullen deze nadrukkelijk worden aangestuurd en begeleid door de projectgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de andere deelprojecten.

Bijlage 2 Procesdecompositiediagram, cluster personeelsbeheer



## Bijlage 3 Vragenlijst personeelsbeheer

### Algemene gegevens

#### 1. Naam, woonplaats enzovoort

Alle deelnemers hebben hun bedrijf in het Westland.

De gemiddelde leeftijd van de ondernemers is 35 jaar

De groep telt:

4 eenmansbedrijven

3 firma's

3 maatschappen

#### 2. Wat is de omvang van uw bedrijf in vierkante meters?

De gemiddelde bedrijfsomvang is:

Kadastraal	15.000 m <sup>2</sup>	
Waarvan: - kassen	11.000 m <sup>2</sup>	
waarvan: - trosanjers		9.500 m <sup>2</sup>
- overige gewassen		1.500 m <sup>2</sup>

Spreiding kadastrale omvang in meters:

Kleiner dan	12.000 m <sup>2</sup>	: 4 bedrijven
Tussen 12.000 en	15.000 m <sup>2</sup>	: 2 bedrijven
Tussen 15.000 en	20.000 m <sup>2</sup>	: 3 bedrijven
Groter dan	20.000 m <sup>2</sup>	: 1 bedrijf

Spreiding omvang trosanjers in meters:

Kleiner dan	7.000 m <sup>2</sup>	: 4 bedrijven
Tussen 7.000 en	10.000 m <sup>2</sup>	: 3 bedrijven
Tussen 10.000 en	15.000 m <sup>2</sup>	: 2 bedrijven
Groter dan	15.000 m <sup>2</sup>	: 1 bedrijf

### Algemene personeelsgegevens

#### 3. Hoe groot is de gemiddelde arbeidsbezetting in aantallen en mensjaren?

Aantallen personen : 11

Mensjaren : 6

4. Hoofdprobleem bij het personeelsbeheer genoemd bij aanvang van het gesprek:

3x geen probleem met personeel  
2x kwaliteit van de mensen  
2x groot verloop maakt organisatie moeilijk  
2x piekbelasting geeft problemen  
1x ziekteverzuim

5. Hebben zich de laatste 3 jaar grote veranderingen op uw bedrijf voorgedaan?

3x nee  
1x overgang naar substraat  
1x nieuwe personeelsleden  
1x van 1 naar 2 ondernemers  
1x bedrijf bijgekocht, andere plek  
1x deels teeltverandering  
1x bewust een deel leeg laten liggen  
1x naar substraat en gesloten systeem

### **Doelstelling**

6. Wat is globaal omschreven uw persoonlijke doelstelling?

3x gewoon naar je zin hebben en goede resultaten behalen  
2x gewoon meedraaien en gemiddelde resultaten halen  
2x goed inkomen, modern bedrijf en goede kontakten  
1x groei bedrijfsomvang in verband met betere benutting vaste kracht  
1x vrijheid van het ondernemer zijn en waardering daarvoor oogsten  
1x doorgroeien naar hypermodern bedrijf en tijd voor gezin houden

### **Situatieschets**

- 6a. Wilt u een situatieschets/plattegrond van uw bedrijf geven?

De kwalitatieve aanduidingen zijn als volgt:

4x redelijk rechthoekig  
2x benadert vierkant  
2x lang en smal  
1x twee tuinen  
1x verbrokken, scheef

## **Beslissen tot werven**

7. Heeft u gegevens vastgelegd over de actuele arbeidsbezetting op uw bedrijf?

6x Ja

4x Nee, omdat:

- men het ongeveer wel weet
- weinig personeel, overzichtelijk
- zeer verschillend, elk jaar anders

8. Zo ja, welke gegevens heeft u schriftelijk vastgelegd?

Volgende gegevens:

- map met bescheiden per persoon, naam, adres, woonplaats, loon
- alleen vaste medewerkers
- fiscaal nummer, vakanties op kalender, vakantiedagen
- ziekteverzuim, arbeidsuren, tijden beschikbaar
- leeftijd, ervaring, linkshandig
- loonadministratie zelf in computer
- teelthandelingen iedere werknemer, per ras, per week

9. Heeft u een lijst van gegevens (=profielschets) opgesteld voor de functie(s) van bijvoorbeeld bedrijfsleider, medewerkers enzovoort?

0x Ja

10x Nee, omdat:

- moeilijk voor een part-timer
- veel los personeel, lastig
- iedereen doet alles
- geen functie-onderscheid, kleine omvang
- medewerkers reeds lang in dienst
- vaste kracht doet alle werkzaamheden

10. Zo ja, welke gegevens?

n.v.t.

11. Heeft u een arbeidsplanning op papier gemaakt voor de uitvoering van het komende teeltplan (=tactisch arbeidsplan)?

4x Ja

6x Nee, omdat:

- ervaring, uit het hoofd, gevoelsmatig
- flexibiliteit huisvrouwen
- wil er wel mee beginnen
- 9 van de 10 keer duidelijk

12. Zoja, welke gegevens heeft u hiervoor vastgelegd?

- produktiegegevens
- aantal uren voorgaande jaar per week
- met computer: uren, produktie, arbeid topweek
- met computer: arbeidsplan op dagbasis
- begintijd en eindtijd per dag
- teeltgegevens, piek vastleggen

13. Vergelijkt u regelmatig de gegevens over de huidige en gewenste arbeidsbezetting zoals in het arbeidsplan voor de teelt vastgesteld is?

5x Ja, omdat:

- uren per m2 bekijken, stijgt!
- kijkt hoeveel naast prognose
- leren hoe in principe sneller kan werken
- gevoelsmatig

5x Nee, omdat:

- in het hoofd, ervaring
- jaarverschillen zijn klein
- elk jaar ingrijpende veranderingen
- lange periode geeft veel onzekerheid

14. Wat is voor u het belangrijkste signaal voor de actie tot werving van personeel?

- jaarlijkse plan, piek aandacht
- op basis verandering beschikbare personeel
- hoeveelheid werk die je op korte termijn verwacht
- vast personeel neemt mensen mee
- piek, mensen van vorig jaar bellen
- kijk wie er terug komt, indien noodzakelijk bellen

15. Heeft u een arbeidsplanning gemaakt voor meer dan een jaar vooruit? (=strategische arbeidsplanning). Heeft u dit schriftelijk vastgelegd?

1x Ja

9x Nee, omdat:

- strak, vast teeltschema
- jaar daarop toch anders
- gewoon in het hoofd, ervaring

16. Zo ja, welke gegevens heeft u hiervoor vastgelegd?

- uren, in verband met teeltwisseling



## **Werven personeel**

### *Doelgroep bij de werving*

17. Naar welke doelgroep(en) gaat op dit moment uw voorkeur uit?

- huisvrouwen, scholieren, schoolverlaters relatief vaak genoemd
- familie en kennissen van ervaren mensen
- ervaren krachten, liefst Nederlanders
- buitenlanders in verband met flexibiliteit
- jonge mensen

18. Hoe bepaalt u die doelgroep?

- veelal op basis van eerdere ervaringen
- vaak ook op basis van functie-eisen
- anders, namelijk:
  - scholieren zijn goedkoop
  - passend bij mijzelf
  - sfeer belangrijk
  - weinig keuze vanwege tijdsdruk

19. Kunt u aangeven waarom u die doelgroep kiest en geen andere?

- vanwege de kosten
- door vaardigheden bij knoppen
- flexibiliteit, part-time inzet
- Hollanders en buitenlanders combineren is moeilijk
- huisvrouwen moeilijk met kinderen
- passend in de groep
- geschikt voor korte perioden
- scholieren en schoolverlaters passen goed bij elkaar

### *Keuze wervingskanaal*

20. Neemt u de werving zelf ter hand of schakelt u bemiddelaars in?

8x zelf ter hand, omdat:

- anderen kunnen niets toevoegen
- geen goede ervaring met uitzendbureau
- zelf kennis van zaken

2x bemiddelaars:

1x Start

1x via vast personeel

21. Is de keuze van het wervingskanaal afhankelijk van de functie van de aan te trekken medewerker?

3x Ja, omdat:

- bij vast meer werk van maken
- bij vast zou ik een bemiddelaar inschakelen

7x Nee, omdat:

- allemaal hetzelfde
- geen verschillende functies binnen bedrijf
- uitgroei naar vast gaat binnen bedrijf
- uitgroei naar bedrijfsleider gaat binnen bedrijf

22. Zo ja, kunt u voor de verschillende functies de kanalen aangeven?

Functie:

- oogstmedewerker (piek)
- bedrijfsleider, vaste krachten
- ervaren krachten
- huisvrouwen, tijdelijke krachten
- produktiemedewerkers
- part-time
- een keer gedaan

Bijbehorend kanaal:

- mond op mond, via eigen personeel
- advertentie, arbeidsbemiddelaar
- Westlandse Courant
- Honselersdijker, mond op mond
- advertenties
- Arbeidsbureau, Stichting P.V.W.
- W.O.S.

23. Waarom kiest u juist dit kanaal voor die functie?

- slechte ervaring met arbeidsbureau
- geeft zekerheid voor juiste personen (bemiddelaar)
- veel reacties, werkt goed (advertenties)
- bereikt brede groep (advertenties)
- advertenties ging minder goed (W.O.S.)
- sfeer en motivatie beter overbrengen (mond op mond)

*Selecteren van kandidaten*

24. Hoe selecteert u de kandidaten voor een functie?

7x gevoelsmatig

4x op basis van functie-eisen

3x via referenties

1x geen keuze, blij dat er iemand reageerde

25. Welke drie functie-eisen zijn voor u in volgorde van belangrijkheid van toepassing bij de uiteindelijke keuze van de kandidaat?

- op de eerste plaats werden genoemd:  
motivatie (2x), flexibiliteit (2x), ervaring (2x), passen in de groep (2x), uit een land, leeftijd
- op de tweede plaats werden genoemd:  
ploeg passen (2x), leeftijd, ervaring, handigheid, betrouwbaarheid, prestatie, flexibiliteit, manier van overkomen, verantwoordelijkheidsgevoel
- op de derde plaats werden genoemd:  
ervaring (2x), flexibiliteit, houding uitstralen, op tijd komen, progressie werkprestatie

26. Bent u op de hoogte van de tuinbouw-CAO?

- iedereen op de hoogte CAO

27. Houdt u zich aan de CAO-richtlijnen?

- allen houden zich aan de CAO

4x beperkte afwijking:

- geen vakantiedagen voor losse krachten op uurbasis
- andere regeling voor vakantiebonnen
- schuiven met vrije dagen
- betaalt meer dan CAO

28. Hoe selecteert u uiteindelijk de kandidaat?

6x alleen gesprek

3x met inspraak van personeel

2x combinatie gesprek en inspraak

3x anders, namelijk:

- eerst telefoon met criteria
- toekomst samen met personeel
- eerst (eens zijn met) proefjaar

29. Legt u de arbeidsovereenkomst schriftelijk vast?

10x Ja

**30. Zoja, welke zijn voor u de 4 belangrijkste gegevens?**

- veelal standaardcontract

**belangrijkste gegevens:**

- periode (7x), vast of los (1x), financiën (1x), wie (1x)

**tweede plaats:**

- vrije dagen (1x), periode (2x), naam, adres e.d. (1x), financiën (3x), arbeids-uren (1x), werktijden (1x), blanco (1x)

**derde plaats:**

- financiën (1x), functieklasse (1x), vakanties (1x), proeftijd (2x), reiskosten (1x), blanco (4x)

**vierde plaats:**

- blanco (7x), vakantietoeslag (1x), uren per week (1x), vakantiedagen en opname (1x)

*Evaluatie wervingsproces*

**31. Beoordeelt u na afloop de werving van de betrokken medewerker(s)?**

**5x Ja, na:**

- 1x week, 1x jaar, 1x constant, 2x incidenteel

**5x Nee, omdat:**

- in het achterhoofd voor volgende keer
- weinig keuze
- erg druk

**32. Hoe beoordeelt u de werving?**

**2x in wervingskanalen**

**2x in wervingsorganisaties**

**1x impulsief**

**33. Zijn er anderen betrokken bij de beoordeling van de werving?**

**7x Nee**

**3x Ja**

- met vrouw
- met collega-ondernemers

## **Inventariseren personeelszaken**

### *Beoordelen arbeidsorganisatie*

**33a. Houdt u een arbeidsregistratie bij?**

**10x Ja**

**33b. Welke gegevens legt u bij de arbeidsregistratie vast?**

**De groep gebruikt een soort standaardformulier:**

- per persoon, per soort, per handeling (oogsten, sorteren, knoppen, tussenstoppen, gaas ophalen, gewasbescherming, teeltwisseling, enzovoort)
- per week, arbeidskaart
- afgeleide kengetallen (tijd per 100 takken, uren per 1.000 m<sup>2</sup>)
- afgeleide bedragen (arbeidskosten, saldoberekening)

**34. Legt u gegevens vast over het functioneren van de medewerkers over de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van het geleverde werk?**

**1x Ja**

**9x Nee, omdat:**

- 2x loopt ertussen, zie je in een oogopslag
- 3x in het hoofd, totaal telt
- 1x prestatie als groep is belangrijk
- 2x te moeilijk om vast te leggen, komt te veel bij kijken (centraal bossen, naamkaartje in pad, enzovoort)
- 1x nooit over nagedacht

**35. Zo ja, welke zijn de belangrijkste gegevens die u vastlegt?**

- soms steekproefsgewijs turven (bossen)

**36. Legt u gegevens vast over het personeelstekort of -overschot?**

**3x Ja**

**7x Nee, omdat:**

- 2x zelf en familie flexibel
- 1x personeel werkt veel uren
- 2x inschatting in het hoofd
- 2x (te) klein bedrijf

**37. Zo ja welke gegevens zijn dat?**

- pieken (in arbeidsregistratie)
- afgeleide: laatst gekomen, eerst weg
- reken met taaktijden

**38. Legt u gegevens vast over het verzuim van het personeel?**

**7x Ja**

**3x Nee, omdat:**

- weet het wel ongeveer

**39. Zo ja, welke gegevens en hoe gedetailleerd?**

- 4x dagen, uren
- 2x aard verzuim: vakantie, ziekte
- 1x los (uren van loon af)

**40. Legt u gegevens vast over het personeelsverloop?**

**1x Ja**

**9x Nee, omdat:**

- 4x heeft geen zin, te klein, goed te zien
- 1x van piek naar piek is moeilijk
- 1x reden vertrek in hoofd
- 1x meeste blijven gewoon

**41. Zo ja, welke gegevens zijn dat?**

- dossier van ex-medewerkers

**42. Maakt u bij het vastleggen van het personeelsverloop onderscheid tussen vast en los personeel?**

**1x onderscheid los en vast:**

- in de toekomst gaan doen

**9x geen onderscheid, omdat:**

- goed te overzien

**43. Schakelt u wel eens adviesbureaus in bij problemen in de arbeidsorganisatie?**

**2x Ja**

**8x Nee, omdat:**

- lost het probleem zelf wel op
- nooit problemen
- indien nodig: Stichting P.V.W.
- maar heb wel rechtsbijstandsverzekering
- maar wel op punt gestaan (relatie buitenlanders tot Nederlandse vrouw als meerdere)

44. Zo ja, bij wie en over welke onderwerpen vraagt u advies?

Bij:

- Stigas over arbeidsomstandigheden
- boekhoudbureau over onbekende situatie

*Bijstellen/beëindigen arbeidsovereenkomst*

45. Voert u wel eens een functioneringsgesprek met het personeel?

3x Ja

7x Nee, omdat:

- in het hoofd
- klein bedrijf
- alles overzichtelijk

45a. Zo ja, wat legt u daarvan vast?

- niets, alles mondeling
- niet zo letterlijk, bijvoorbeeld bij uitbetaling opmerkingen
- tijdens het werk opmerkingen indien nodig (2x)

46. Gaat u wel eens over tot het bijstellen van een arbeidsovereenkomst?

3x Ja

7x Nee, omdat:

- korte duur, levert weinig op
- klein, overzichtelijk

47. Zo ja, op basis van welke gegevens doet u dat?

- contracttermijn bijstellen (mag officieel niet voor losse mensen)
- voor los elk jaar nieuw contract
- verlengen arbeidsovereenkomst

48. Legt u ook de verdere ontplooiingskansen van de medewerker vast?

2x Ja

8x Nee, omdat:

- weinig zin bij veel los werk
- de toekomst leert het wel
- zijn er niet, reeds 4 ondernemers
- klein bedrijf
- wel wat afspreken, niet vastleggen
- niet vastleggen, wel afwisselend werk

49. Zo ja, waar bestaan die dan uit?

- in relatie tot salaris
- vervangen bij vakantie

50. Zijn de ontplooiingskansen in de regel gekoppeld aan een opleidingsprogramma?

2x Ja

8x Nee, omdat:

- komt misschien nog wel, bij nieuwe bedrijfsleider
- te klein
- zou me wel voor kunnen stellen

51. Zo ja, waar bestaat zo'n programma uit?

- voordoen, is leerproces
- leg handelingen op bedrijf uit

52. Heeft u voor de medewerkers ook een algemeen opleidingsplan (=strategie)?

3x Ja

7x Nee, omdat:

- niet nodig
- af en toe meekijken bij stekbedrijven

53. Zo ja, waar bestaat dat plan uit?

- hele reilen en zeilen uitleggen
- bestrijdingscursus voor bedrijfsleider
- bedrijfsopvolger heeft goede scholing (?)

54. Welke regels neemt u in acht bij een ontslagprocedure?

7x n.v.t.

3x van toepassing:

- CAO, ruggespraak met accountantsbureau
- boekhouder adviseert
- ontslagvergunning aangevraagd, procedure tegengevallen
- einde contract is einde contract



### ***Vaststellen verbeterende maatregelen***

**55. Legt u mogelijke verbeteringen van de arbeidsorganisatie schriftelijk vast?**

**10x Nee, omdat:**

- veelal eenmalig
- veel verschillende zaken
- direct uitgevoerd
- wel analyse 's winters
- denken er echter wel over na
- klein bedrijf, doorzichtige problematiek

**56. Zo ja, waar is dat dan een direct gevolg van?**

**Er wordt niets vastgelegd, wel in het hoofd als gevolg van:**

- 1x arbeidsevaluatie
- 1x werkoverleg
- 1x analyse 's winters

**57. Wat wordt er precies geregistreerd over de verbeteringen?**

**n.v.t.**

**58. Waarop hebben de verbeterende maatregelen betrekking?**

**3x arbeidsomstandigheden**

**2x personele vlak: prestatie opschroeven**

**1x bedrijfsuitrusting (bosmachine)**

**59. Welke soort verbeterende maatregelen komen het eerst aan de beurt en waarom?**

- personeelsuitje (motivatie)
- beter intern transport (sneller bloemen naar schuur)
- lopende-bandsysteem (automatisering arbeid)
- verlichting (zwak)
- aanpassen machines (onvoldoende)
- bosmachine (sneller, beter)
- staan-zit steunen (werkhouding)

### ***Personeelsvoorziening op korte termijn***

**60. Heeft u een lijst opgesteld van de (tijdelijke/vaste) medewerkers?**

**4x Ja**

**6x Nee, omdat:**

- 2x klein bedrijf
- 1x arbeidsregistratie computer voldoet
- 3x uit het hoofd

61. Zo ja, welke gegevens legt u zoal vast?

2x voor vaste medewerkers

2x voor tijdelijke en vaste medewerkers

- scholieren en/of huisvrouwen
- beschikbaarheid
- naam, adres, telefoonnummer
- uurloon

62. Vergelijkt u op korte termijn de geplande en de beschikbare werktijd?

5x Ja

5x Nee, omdat:

- lost zich al werkend op
- uit het hoofd
- teveel gegevens
- werk klaar, dan naar huis

63. Zo ja, op welke termijn kijkt u daarbij vooruit?

1x maand

2x week

2x anders, namelijk:

- 4 weken
- afhankelijk van drukke of rustige periode
- 6 weken voor de piek

64. Overlegt u met het personeel over het opnemen van vrije dagen?

8x Ja, als volgt:

- vakanties in de winter
- april, mei, augustus nauwelijks vakantie, weten ze
- via de kalender
- in de piek geen vrije dagen opnemen

2x Nee, omdat:

- maar geef wel richtlijn: drukke periode, maandag niet
- iedereen weet wanneer ik het druk heb, ze zeggen dan en dan ga ik

65. Maakt u wel eens gebruik van een aanneemploeg?

9x Ja, als volgt:

- heel zelden
- 3 jaar geleden, noodgeval
- 2x een keer gedaan
- 2x alleen met gewas ruimen
- incidenteel met oogsten
- kleine aanneemploeg, selectie na een dag slechte eruit

1x Nee, omdat:

- moet het zelf goed kunnen regelen

66. Zo ja, welke gegevens worden daarover vastgelegd?

- 3x niets
- 1x factuur
- hoeveelheid arbeid, ingecalculeerde pieken
- moeilijk, je weet niet of het legaal is
- prestatie ten opzichte van de mijne, aantal bossen per uur, soort zelfanalyse
- financiële gegevens
- draaiboek in verband met belastingen (L.T.B.)
  - B.T.W.-nummer
  - K.v.K.-inschrijfnummer
  - loonbelastingnummer
  - verklaring goed gedrag door inspecteur van belasting

#### *Bepalen van verdiensten*

67. Legt u gegevens vast om de verdiensten van de medewerkers te bepalen?

7x Ja

4x Nee, omdat:

- geen puntenstelsel
- CAO voldoet

68. Zo ja, maakt u daarbij nog onderscheid naar vast en los personeel?

1x Ja

6x Nee

69. Zo ja, welke gegevens legt u vast voor het vaste en het losse personeel?

Voor vast:

- loon
- vakantiedagen
- termijn
- gegevens bedrijfsregistratie
- werkbijlage: (over)uren

Voor los:

- uren
- gegevens bedrijfsregistratie

## **Afrondende vragen**

**70. Wat doet u om uw personeel (extra) te motiveren?**

**3x geldelijke beloning; opmerkingen:**

- helpt niet, wordt op den duur normaal gevonden
- niet doorslaggevend
- loon naar boven afronden
- geeft korte motivatie

**2x immateriële beloning; als volgt:**

- gezellig avondje uit
- waardering uitspreken

**4x aanpassing/afwisseling werk; als volgt:**

- aanpassen aan persoonlijke voorkeur
- iedereen elke werkzaamheid zoveel mogelijk laten doen

**5x inspraak bij beslissingen; als volgt:**

- in ieder geval indruk geven dat....
- bij de koffie, hoe gaan we het doen
- over oplossing werkdruk
- alleen als het een goed idee is

**6x anders, namelijk:**

- neem mensen mee naar veiling, wijs op goede en slechte kwaliteit
- uitdraai elke ochtend bekijken met personeel
- gezelligheid, goed contact, met elkaar alles doen
- kerstpakket
- gratificatie, aardigheidje feestdagen, Sinterklaasrijm (50 regels)
- personeelsavond, bowlen en eten
- luisteren naar anderen, probleem snel uitpraten
- meewerken aan spaarrekening
- sfeer goed houden
- loop ertussen, vertrouwelijk praten
- betrekken bij gang van zaken
- werkoverleg

**71. Zo ja, legt u in verband met die motivering nog zaken op papier vast?**

**10x Nee**

72. Zijn er nog belangrijke zaken te melden die in deze vragenlijst naar uw mening niet of onvoldoende aan de orde zijn geweest?

6x Ja

- vergelijkbaarheid van de bedrijven is vaak zoek. Hoge prestaties van ondernemersgezin versus vreemde arbeid
- hoe ziekteverzuim in de hand te houden
- kan men ook te goed zijn voor het personeel?
- luisteren naar verhalen van personeelsleden
- verschil bruto/netto-loon is te groot, waardoor je ze niet kunt geven wat ze verdienen
- regels moeten versoepelen: scholieren of loonbedrijf, ww-premie, ziektewet-premie
- is loon naar werken mogelijk?
- allochtonen-autochtonen
- probleem van uitkeringen en geen zin om te werken
- arbeidsbureaus moeten achteraf beter evalueren waarom iets fout gegaan is, begeleiding is slecht, zijn nooit komen vragen waarom ontslag is gegeven
- mogelijkheden voor losse krachten aannemen verruimen, bijvoorbeeld in de winter WW, in de zomer werken

73. Vindt u dat de overheid een taak heeft bij het oplossen van het arbeidsprobleem in de glastuinbouw?

8x Ja, als volgt:

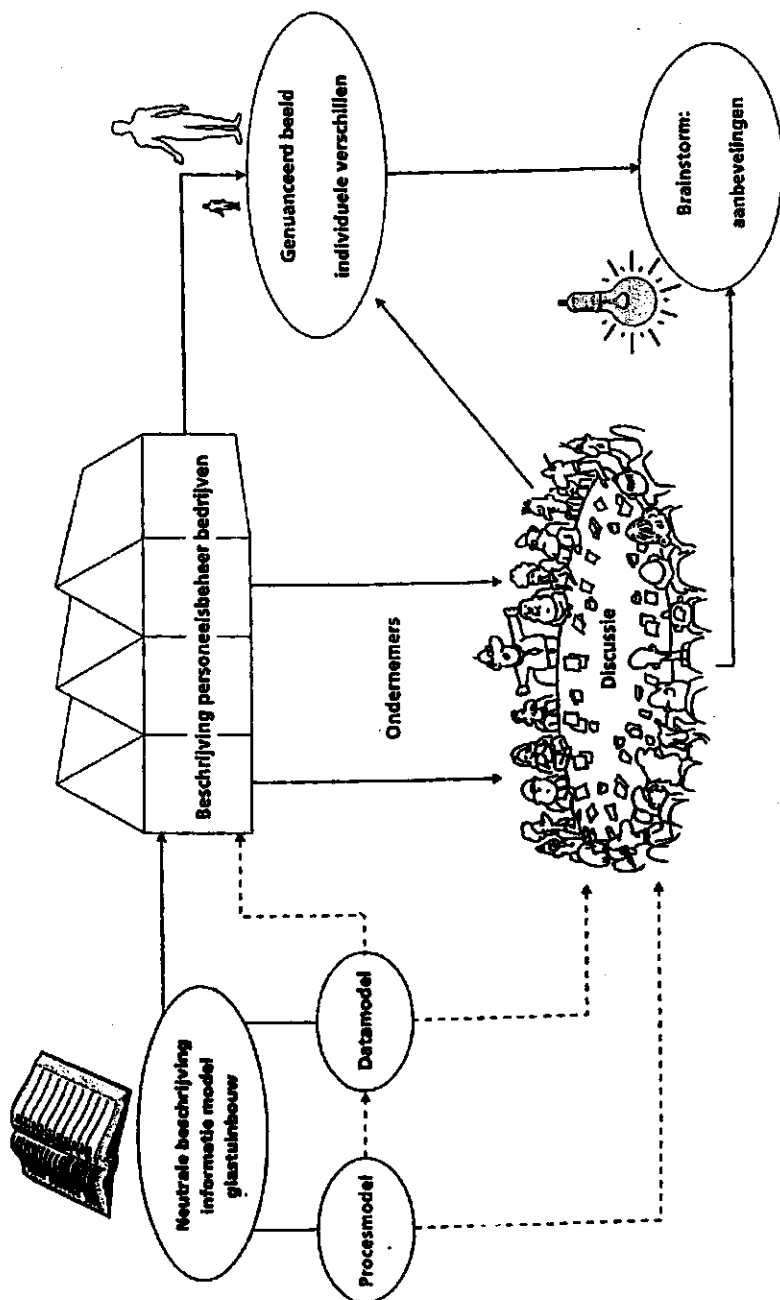
- uitkeringen te hoog, verschil met loon te klein
- moraal moet veranderen in verband met hoge uitkering
- overheid heeft wel een hoop kritiek maar biedt geen alternatief
- promoten van tuinbouw als werkgever (2x), verbeteren imago
- CAO tuinbouw zou flexibeler kunnen
- verschil bruto/netto te groot
- soepeler scholieren regeling, studenten, WW-regeling (3x) (bijvoorbeeld WW: 9 maanden werken, 3 maanden WW)
- eisen arbeidsbureau om in de WW te blijven zijn gemakkelijk te halen, gaat de verkeerde kant op met de WW
- wet komen: bij weigering baan, korten op uitkering

2x Nee, omdat:

- ligt aan de ondernemer en de structuur van het bedrijf
- kwaad is geschied, is moeilijk recht te breien

Einde enquête!

## Bijlage 4 Schematische voorstelling van onderzoeksfasen



## Puntsgewijze beschrijving onderzoeksfasen

### 1. Voorbereidende werkzaamheden (mei/november 1993)

- vooronderzoek stagiaire datamodel glastuinbouw (eerste kwartaal 1994)
- bestudering vooronderzoek stagiaire; trekken van conclusies
- oriëntatie op onderwerp van onderzoek; keuze onderwerp
- oriëntatie op mogelijke groep deelnemers aan het onderzoek
- overleg met de NTS over geschikte groep ondernemers
- uiteindelijke keuze van groep van tien trosanjertelers
- groep wordt mondeling op de hoogte gebracht door NTS
- de groep geeft toestemming voor deelname aan het onderzoek
- individuele telers krijgen per brief uitleg over opzet onderzoek
- er worden telefonische afspraken gemaakt voor het bedrijfsbezoek
- globale opzet voor de vragenlijst over het personeelsbeheer
- verzenden databriefjes voor vaststelling workshopmiddagen
- vaststelling van workshopmiddagen op 24 en 26 januari 1994

### 2. Completeren vragenlijst en bedrijfsbezoek (december 1993/januari 1994)

- intern overleg over de opzet en inhoud van de vragenlijst
- verdere uitwerking van de vragenlijst personeelsbeheer
- proefenquête bij teler door onderzoeker in samenwerking met deskundige
- bijstellen van de vragenlijst op sommige punten
- interne werkverdeling met betrekking tot de mondelinge enquêtes
- afwerken van de mondelinge enquêtes
- verwerken, rubriceren en rapporteren enquêtegegevens
- maken van globale opzet van het onderzoekverslag

### 3. Verdere voorbereidingen workshop (januari 1994)

- bestuderen enquêtegegevens
- intern overleg over opzet enzovoort van de workshop
- verzenden van herinneringsbrief met instructies aan de deelnemers
- kiezen van onderwerpen voor de twee workshopmiddagen
- maken van sheets, apparatuur, hulpmiddelen enzovoort
- interne afspraken over informele bijeenkomsten
- globale uitwerking onderzoekverslag

### 4. Eerste workshopmiddag (24 januari 1994)

- ontvangst deelnemers en uitleg over de opzet
- aandacht vestigen op brainstorm "aanbevelingen" op 26 januari
- globale inleiding over de te behandelen processen
- presentatie per proces met sheets; discussies
- als extra onderwerp toevoegen: motivatie van medewerkers
- integrale bandopnamen (met toestemming deelnemers)
- huiswerk: aanbevelingen met betrekking tot verbeteren personeelsbeheer
- informele bijeenkomst (andere locatie)

5. Tweede workshopmiddag (26 januari 1994)

- ontvangst en terugblik op 24 januari
- globale inleiding over de te behandelen processen
- presentatie per proces met sheets; discussies
- brainstorm over aanbevelingen voor overheid, bemiddelaars, enzovoort
- noteren aanbevelingen op flapovers
- integrale bandopnamen
- afspraken over conceptbespreking
- informeel samenzijn

6. Van conceptrapport naar definitief rapport (februari/juni 1994)

- uitwerken bandopnamen workshopmiddagen
- completeren eerste concept
- vaststellen datum conceptbespreking voor deelnemers workshop
- interne bespreking eerste concept; aanpassing
- schrijven slotbeschouwing; interne bespreking, aanpassing
- bespreking hoofdstuk 1 en 4 in de Dobi-projectgroep
- bespreking tweede concept op 27 april 1994 met deelnemers
- invullen evaluatieformulier deelnemers en afspraken toezending rapport
- verwerken van opmerkingen deelnemers en prioriteiten aanbevelingen
- bespreking derde concept in de Dobi-projectgroep
- bespreking vierde concept in de stuurgroep
- verwerking opmerkingen in definitieve rapport
- maken van samenvatting, referaat, persbericht
- aanbidding tekstverwerking
- schrijven van artikelen vakpers



## **Bijlage 5 Vragenlijst Onderzoek Personeelsbeheer Glastuinbouw**

**1. Is het personeelsbeheer naar uw mening voldoende geanalyseerd?**

**9x Ja**

**1x Nee**

**Zo nee, waarom niet...?**

- bijna volledig. Aanvulling: Hoe kan het ziekteverzuim verlaagd worden?

**2. Heeft u onderwerpen gemist die volgens u behandeld hadden moeten worden?**

**8x Nee**

**2x Ja**

**Zo ja, welke...?**

- bijna volledig, Aanvulling: Hoe kwaliteit van het werk verbeteren?

- pay Rolling

**3. Heeft u van het onderzoek nog iets geleerd?**

**10x Ja**

**Genoemd voorbeeld:**

- suggesties van collega's

**4. Bent u tevreden over de methode van onderzoek (vragenlijst, discussies)?**

**10x Ja**

**5. Zou u nog eens aan ander onderzoek (bijvoorbeeld: gewasbescherming) met een dergelijke aanpak mee willen doen?**

**10x Ja**

**6. Zou u collega's positief adviseren om er aan mee te doen?**

**9x Ja**

**1x Misschien**

**Opmerking:**

- in de winterperiode

7. Waren er volgens u dingen die beter geregeld hadden moeten worden?

9x Ja

1x Nee

Zo ja, welke?

- 5x Datum van conceptbespreking
- tijd van het jaar voor vergaderingen
- ruimte in bloemenveiling (bij conceptbespreking) was op slot
- betere afstemming van bijeenkomsten
- datumbriefje voor conceptbespreking

8. Welk deel van het rapport heeft uw grootste interesse?

- 5x Aanbevelingen aan alle instanties
- 2x Motiveren personeel
- aanbevelingen voor telers
- werving van het personeel
- aanbevelingen aan GUA en Arbeidsbureau
- vragenlijst

(Een teler heeft 2 onderdelen aangegeven)

9. Bent u tevreden over de schriftelijke rapportage?

10x Ja

Opmerkingen:

- vooral conclusies na ieder verhaal
- hou het zo beknopt mogelijk
- vrij uitgebreid

10. Ruimte voor overige opmerkingen

5x opmerking

- hoop dat veel mensen het verslag lezen en er wat mee doen
- maak veel reclame voor rapport in krant en Vakblad Bloemisterij
- ander dergelijk onderzoek ook in de winter doen
- graag meer gegevens over het resultaat van de enquête
- de samenstelling van deze hechte groep is binnen de NTS meer uitzondering dan regel